



# LAUREA

# Teollisuusorganisaation sisäinen viestintä turvallisuuden johtamisen näkökulmasta



Väre, Ismo

2009 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Teollisuusorganisaation sisäinen viestintä turvallisuuden johtamisen näkökulmasta

Ismo Väre  
Turvallisuusalan  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2009

Ismo Väre

## Teollisuusorganisaation sisäinen viestintä turvallisuuden näkökulmasta

Vuosi 2009 Sivumäärä 58

---

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yhteisön sisäinen viestintä integroituu osaksi turvallisuuden johtamista eräässä raskaan teollisuuden toimialalle sijoittuvassa organisaatiossa. Tutkimuksen perimmäisenä motiivina oli mainitun organisaation halu löytää keinoja, joilla se voisi kehittää omaa turvallisuusviestintäänsä. Koska tämä organisaatio on työturvallisuuslaissa yhteisistä työpaikoista säädetyllä tavalla vastuussa alueellaan tapahtuvasta tiedottamisesta ja yhteistoiminnasta, oli tutkimuksen kohteena myös muiden alueella toimivien organisaatioiden osallistuminen turvallisuuteen liittyvään viestintään. Organisaation sisäistä viestintää selvitettiin tapaustutkimuksena, tarkastellen sen viestintäprosesseihin liittyviä menetelmiä ja käytänteitä turvallisuuden johtamisen välineinä. Tapaustutkimuksella selvitettiin organisaation turvallisuusviestinnän nykytilaa. Lisäksi selvitettiin sen vahvuuksia ja mahdollisia tulevia kehittämiskohteita.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin yrityksen kulttuurin merkitystä organisaation uudistumiskykyyn vaikuttavana tekijänä. Teoriaosuudessa määriteltiin myös viestinnän käsite sekä yrityksen sisäiseen viestintään ja sen suunnitteluun liittyvät keskeiset osatekijät. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin havainnoinnin ja teemahaastattelujen avulla. Havainnoinnin lähteinä toimivat organisaation turvallisuuteen liittyvät raportit, ohjeet ja määräykset sekä työntekijöiden kanssa käydyt vapaamuotoiset keskustelut. Haastateltujen kokonaismäärä oli 23 henkilöä ja heidät haastateltiin nimettöminä kaksiosaisista puolistrukturoitua haastattelulomaketta käyttäen. Haastatelluista sen varsinaista kohderyhmää, toisin sanoen esimiestehtävissä toimivia edusti 18 henkilöä. Näistä 14 henkilöä toimi kohdeorganisaation esimiestehtävissä ja neljä henkilöä yhteistyöyritysten esimiestehtävissä. Esimiestehtävissä toimivien vastauksia testattiin haastatteleamalla myös viisi organisaation tuotantotehtävissä työskentelevää henkilöä. Mainituilla perusteilla haastatelluista muodostettiin kolme vertailuryhmää. Tuotantotehtävässä toimivien viiden haastatellun henkilön ryhmä ei ole vertailukelpoinen esimiestehtävissä toimivien ryhmiin nähden. Vertailukelpoisen edustavuudeltaan saavuttaminen myös tässä ryhmässä olisi edellyttänyt satojen työntekijöiden haastattelua, mikä ei tutkimukseen varattu aika ja olosuhteet huomioiden ollut mahdollista.

Tutkimustulosten perusteella organisaatio onnistuu turvallisuuden johtamiseen liittyvässä viestinnässään tyydyttävästi. Haastattelut osoittivat organisaation turvallisuusviestinnässä päästävän parhaaseen lopputulokseen käytettäessä sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvia viestintämenetelmiä. Turvallisuutta johdettaessa näitä menetelmiä ovat palaverikäytännöt sekä muu kasvokkain tapahtuva viestintä. Tutkimustulosten mukaan kaikki kolme vertailuryhmään pitävät myös sähköisiä medioita tärkeinä viestintäkanavina. Niihin oltiin myös eniten tyytymättömiä. Yhteenvetona voidaan todeta henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvien johtamiskäytänteiden olevan organisaation turvallisuusviestinnän tärkein ja parhaiten toimiva osa-alue. Organisaation sähköisen viestinnän tulevaisuuteen kohdistuu paljon odotuksia. Niistä tärkeimpänä turvallisuustiedon saatavuuden varmistaminen suunnitelmallisella ja keskitetyllä dokumentoinnilla.

Asiasanat: sisäinen viestintä, turvallisuusviestintä, turvallisuuden johtaminen, turvallisuusjohtaminen, teollisuus

Ismo Väre

Internal communication of an industrial organization from the safety perspective

Year	2009	Pages	58
------	------	-------	----

---

The purpose of this research was to investigate how the internal communication of a corporate body becomes an integral part of safety leadership in an organization based in heavy industry. The motivation behind this research was to try to find solutions for this organization to develop its communicational skills concerning safety. Because this organization is, according to the occupational safety and health act, legally responsible for information as well as co-operation in its own field, other organizations based in the same field were also subject to this research. The internal communication of the organization was carried out as a case study. Its purpose was to study methods and procedures used in communication processes as tools for safety leadership. The case study was conducted to examine the present-day situation of safety communication and to assess its strengths as well as possible subjects for future development.

The theory section of the research concentrated on the significance of company culture and its impact on the renewal of the organization. The section also defined the concept of communication as well as the essential elements of internal communication and its design. The empirical material was compiled by observing and conducting theme interviews. Reports, rules and regulations were used as sources for observation. Informal discussions with the personnel were also conducted. Twenty-three employees were interviewed incognito using a partly structured interview form. Eighteen of these employees represented the main target group working in management. Fourteen employees manage the target organization and four others manage other organizations co-operating with it. The management responses were tested by interviewing five employees who work in production. The employees were divided into three comparative groups based on the production workers' interviews. The results of the group of five working in production cannot be compared to the three groups working in management. In order to get a bigger picture, it would have demanded hundreds of interviews, which was not possible within the circumstances of the research.

According to the results the organization succeeds at safety leadership in a satisfactory manner. The interviews indicate that best results were achieved when communication methods were based on social interaction. In safety management these methods include meeting behavior and other types of face to face interaction. The results also show that the interviewees in each three groups consider the modern media as important channels of communication. They were also criticized the most. All in all the single most important field working in the best possible way in safety management of an industrial organization was considered to be interaction between people. The future of modern media within an organization faces huge expectations. It is important to make sure that safety information can be obtained through well designed and centralized documentation.

Key words: internal communication, safety communication, safety management, industry

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Taustat ja tavoitteet .....	7
3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen kohderyhmä .....	7
4	Tutkimusmenetelmä .....	8
4.1	Tiedonkeruumenetelmät .....	10
4.2	Tutkimuksen rajaukset.....	11
4.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	11
5	Viestintä.....	12
5.1	Yrityksen sisäinen viestintä .....	13
5.2	Yrityksen viestinnän suunnittelu .....	14
5.3	Viestinnän strateginen, taktinen ja operatiivinen suunnittelu .....	16
6	Organisaation kulttuuri taustalla vaikuttavana tekijänä .....	16
7	Havainnointi .....	18
7.1	Havainnoinnin tulokset.....	18
8	Haastattelut .....	21
8.1	Haastattelujen ensimmäisen osan toteutus .....	22
8.2	Haastattelujen toisen osan toteutus.....	24
9	Haastattelujen ensimmäisen osan tulokset.....	24
9.1	Keskeiset turvallisuustiedonlähteet .....	25
9.2	Keskeiset viestintäkanavat turvallisuusasioissa .....	26
9.3	Turvallisuustiedon tehokas jakelu .....	27
9.4	Turvallisuustiedon dokumentointi.....	29
9.5	Puutteet turvallisuusviestinnässä .....	30
10	Haastattelujen toisen osan tulokset .....	32
10.1	Viestinnän merkitys organisaation turvallisuutta johdettaessa .....	32
10.2	Tietojenvaihto organisaation sisällä .....	34
10.3	Tietojenvaihto organisaation ja muiden toimijoiden välillä .....	36
10.4	Organisaation turvallisuusohjeiden käytettävyys.....	38

10.5	Organisaation turvallisuusohjeiden saatavuus .....	40
10.6	Turvallisuusohjeiden ja -määräysten yleinen hallinta .....	41
10.7	Turvallisuusohjeiden ja -määräysten oma hallinta .....	43
10.8	Turvallisuusviestinnän tehokkuus .....	44
10.9	Turvallisuusviestinnän luotettavuus .....	46
10.10	Sähköisten medioiden merkitys turvallisuusviestinnässä .....	47
10.11	Sähköisten medioiden käyttöaste turvallisuusviestinnässä.....	49
11	Tutkimuksen tulos .....	51
12	Työn arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	54
13	Toimenpiteet viestinnän kehittämiseksi .....	56
	Lähteet .....	57
	Kuvat, kaaviot ja taulukot.....	58

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Liite 2. Wiion lait

Liite 3. Toimenpide-ehdotukset

## 1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkastelukohteena on yrityksen sisäinen viestintä, sen merkitys ja rooli turvallisuuden johtamisen välineenä eräässä suomalaisessa raskaan teollisuuden toimialalle sijoittuvassa yrityksessä, josta jatkossa tässä työssä käytetään nimitystä organisaatio. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on Etelä-Suomessa sijaitseva itsenäinen tuotantoyksikkö, joka tuottaa koko Suomen alueella toimivalle emoyhtiölleen teknisiä asiantuntija- ja tukipalveluja, kolmessa vuorossa viikon jokaisena päivänä. Tämä organisaatio toimii pinta-alaltaan noin 60 hehtaarin suuruisella teollisuusalueella, jonka useissa eri tuotantotiloissa työskentelee kokonaisuudessaan noin 1000 henkilöä. Alueella toimivasta henkilöstöstä noin 450 on organisaation omia työntekijöitä, henkilöstön loppuosan muodostuessa yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden työntekijöistä. Mainittujen perustietojen valossa on helppoa käsittää, kuinka haasteellisen ympäristön tämä organisaatio tarjoaa turvallisuuden johtamisessa tarvittavalle sisäiselle viestinnälle.

Sisäisen viestinnän merkitys yritystoiminnassa on yleisesti tunnustettu tosiasia. Ilman suunnitelmallista viestintää ei mitään prosessia voida menetyksellisesti johtaa. Toimivaa sisäistä viestintää voidaan tästä syystä perustellusti pitää edellytyksenä yrityksen kaikkien toimintojen, myös turvallisuuden johtamisessa. Ongelmat sisäisessä viestinnässä näkyvät hyvin nopeasti ongelmina ihmisten ja toimintojen johtamisessa, jonka jälkeen ne näkyvät myös yrityksen tuloksessa. Kääntäen voidaankin todeta yrityksen sisäisessä viestinnässä esiintyvien ongelmien olevan johtamisesta ja organisaatiokulttuurista johtuvia ongelmia. Riippumatta siitä, mistä yrityksen sisäisessä viestinnässä esiintyvät ongelmat johtuvat, voidaan sen ja johtamisen kesken todeta vallitsevan erottamattoman suhteen. Yrityksen sisäisessä viestinnässä onnistuminen edellyttää mainittujen asioiden tiedostamista ja niiden merkityksen hyväksymistä. Huomioitava seikka on myös se, ettei yrityksen sisäinen viestintä saa olla sattumanvaraista. Sillä on aina oltava ennalta määriteltyjä tavoitteita, joiden saavuttaminen edellyttää tiettyä suunnitelmallisuutta. Sisäiselle viestinnälle asetettavat tavoitteet voidaan saavuttaa seurantatietoon perustuvassa jatkuvassa viestinnänsuunnitteluprosessissa, jossa uuden suunnittelu pohjautuu menneen arviointiin.

Toimiva yhteisöviestintä edellyttää yrityksen kulttuuriin sovitettua sisäistä viestintää ja sen jatkuvaa suunnitteluprosessia. Prosessi etenee suunnittelun kautta toteutusten seurannasta palautteeseen ja edelleen kokonaisuuden arviointiin, jonka jälkeen se palautuu uudelleen suunnitteluun. Suunnitteluprosessissa on tiedostettava yrityksen oman muutoksen lisäksi myös ympäröivässä maailmassa tapahtuvien muutosten vaikutukset sen viestinnän suunnitteluun. Nämä muutokset ohjaavat omalta osaltaan yritysten sisäistä viestintää jatkuvaan suunnittelu- ja kehittämisprosessiin, mutta samalla ne myös tarjoavat asian merkityksen oivaltaneelle mahdollisuuden olla kehityksen kärjessä ja menestyä muita paremmin.

## 2 Taustat ja tavoitteet

Tämä tutkimus on käynnistetty kohdeorganisaation omasta aloitteesta ja se perustuu sen oman toiminnan kautta ilmitulleeseen tarpeeseen kehittää sisäistä turvallisuusviestintäänsä.

Tutkimushankkeen perimmäisenä motiivina on siis organisaation oma tahto etsiä keinoja, joilla se voisi kehittää turvallisuusviestintäänsä. Kohdeorganisaation sisäiseen viestintään liittyvän tutkimuksen tarpeellisuus on todettu Inspecta Oy:n (2009, 8) arviointiraportissa 26.5.2009 - 3.6.2009. Raporttiin on kirjattu maininta, jossa todetaan tarpeelliseksi aloittaa organisaation viestinnän parantamiseen tähtäävä kehitysprojekti. Tarpeellisenä nähdään selvittää keinoja, joilla voitaisiin tehostaa organisaation sisäistä turvallisuusviestintää.

Organisaation sisäisen viestinnän piiriin on tarpeellista katsoa kuuluvan myös samalla alueella ja samoissa tiloissa toimivien yhteistyökumppaneiden edustajat, jotka lukumääräisestikin edustavat yli puolta alueella työskentelevästä henkilöstöstä. Näiden toimijoiden kuuluminen sisäisen viestinnän piiriin on perusteltua myös Työturvallisuuslain (Finlex, 2002/738) 50§:n perusteella. Mainitussa pykälässä säädetään tiedottamisesta ja yhteistoiminnasta yhteisellä työpaikalla. Se velvoittaa työpaikalla pääasiallista määräysvaltaa käyttävää työantajaa huolehtimaan siitä, että hänen työpaikallaan työtä teettävät ulkopuoliset työnantajat ja näiden työntekijät saavat käyttöönsä tarpeelliset tiedot ja ohjeet työhön kohdistuvista työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä työpaikan ja työn turvallisuuteen liittyvistä toimintaohjeista. Arkikielellä tätä asiaa on totuttu nimittämään niin sanotuksi isännänvastuuksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation turvallisuuden johtamiseen liittyvän sisäisen viestinnän nykytilaa, tutustumalla sen vakiintuneisiin viestintäkäytänteisiin. Vallitsevien viestintäkäytänteiden syvällisempi tarkastelu tapahtuu perehtymällä yrityksen viestintäkulttuuriin sekä viestinnän toteuttamisen välineenä käytettyihin keskeisiin viestintäkanaviin, -menetelmiin ja -välineisiin. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa toimenpide-esityksiä, joilla kohdeorganisaation olisi mahdollista entisestään kehittää turvallisuusviestintäänsä. Vahvistaa sen vahvoja osa-alueita sekä paikantaa tulevaisuuden kehittämiskohteita.

## 3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimusongelman tarkempi määrittely tapahtui useissa keskusteluissa tutkimuksen toimeksiantajan edustajien kanssa. Näillä keskusteluilla tarkennettiin tutkimuksen kohdetta, toisin sanoen niitä osa-alueita joita toimeksiantaja halusi tutkimuksella organisaationsa



sisäisestä viestinnästä selvitettävän. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen lopputuloksena, tutkimuksen varsinaiseksi kohderyhmäksi valittiin esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Tästä johtuen tutkimuksen pääasialliseksi kohteeksi valikoitui organisaation sisäinen viestintä turvallisuuden johtamisen näkökulmasta. Organisaation sisäisessä viestinnässä toimeksiantajaa kiinnostivat seuraavat asiat:

- turvallisuusviestinnän nykytila
- turvallisuustiedon saatavuus
- sähköisten medioiden rooli ja merkitys turvallisuusviestinnässä
- organisaation palautekulttuuri
- turvallisuusviestinnän kehittämiskohteet

Toimeksiantajan kiinnostuksenkohteisiin perustuen tutkimuksen pääongelmaksi muodostui siten selvittää kohdeorganisaation turvallisuusviestinnän nykyistä tasoa.

Tutkimuksen pääongelma:

- Kuinka hyvin organisaation turvallisuusviestinnässä on nykyisellään onnistuttu?

Koska toimeksiantajan keskeisenä tavoitteena oli myös organisaation turvallisuusviestinnän kehittäminen, katsottiin siten tarpeelliseksi selvittää sen sisäisen viestinnän vahvuustekijöitä sekä niitä tekijöitä joita olisi tarpeen tulevaisuudessa kehittää.

Tutkimuksen alaongelmat:

- Mitkä ovat organisaation turvallisuusviestinnän vahvoja osa-alueita?
- Mitkä voisivat olla organisaation turvallisuusviestinnän kehittämiskohteita?

#### 4 Tutkimusmenetelmä

Aineiston tutkimusmenetelmäksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi tilanteissa, joissa pyritään ymmärtämään jotakin kohdetta syvällisesti, samalla huomioiden ympäristön aineistoon tuoma konteksti.

Järvisen ja Järvisen (2000, 78) mukaan tapaustutkimuksen avulla voidaan tarkastella yhtä tapausta tai useita tapauksia. Edelleen Järvinen ym. toteavat tapaustutkimuksen tiedonhankintatapoja olevan kyselyt, haastattelu, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2003, 123) toteavat tapaustutkimusta tyypillisesti käytettävän tapauksen, tilanteen tai tapausjoukon tutkintaan. Edelleen Hirsjärvi ym. toteavat tapaustutkimuksen varsinaisena kohteena yleensä olevan yksilö, ryhmä tai yhteisö ja sen toiminta jonkin prosessin tai yksittäistapauksen osana, yhteydessä omaan ympäristöönsä. Mainittuun viitaten tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmänä lähes täydellisesti tähän tapaukseen, jossa tarkoituksena on tutkia yksilöiltä saatavaan tietoon perustuen organisaation sisäistä viestintäprosessia ja sen merkitystä koko yhteisölle.

Hirsjärven ym. (2003, 128) mukaan tapaustutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tämän tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on olla kartoittava tutkimus, mutta sen toissijainen pyrkimys tähtää myös selittävään, todennäköisiä syyseurausketjuja tunnistavaan tutkimukseen. Tarkoituksena on siis selvittää miten sisäistä viestintää on turvallisuutta johdettaessa käytetty, samalla selvittäen niitä syitä, jotka ovat vallitsevaan käytänteeseen johtaneet.

Tapaustutkimuksen tietojenkeruu edellyttää tutkimusaiheen hyvää hallintaa toteavat Järvinen ym. (2000, 83). Haastatteluissa tutkijan tulee kyetä esittämään hyviä kysymyksiä ja tulkitsemaan vastauksia. Järvinen ym. toteavat sen olevan hyvin vaativaa ja kirjoittaa asiasta seuraavasti. "Vaikeaa tällöin on se, että kysymysten esittäminen tapahtuu monesti ikään kuin "lennosta" eli tutkimuksen aikana." Tällä Järvinen ym. tarkoittavat sitä, että tutkimuskohde ei aina käyttäydy ennakoidulla tavalla. Muuttuvassa tilanteessa tutkijalta vaaditaan sopeutuvuutta ja joustavuutta sekä kykyä kuunnella ja lukea myös rivien välistä.

Menetelmänä tapaustutkimus on hyvin joustava, koska käyttöön kerättävä tieto voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista, kuten Järvinen ym. (2000, 78) toteavat. Tässä tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät, haastattelut ja havainnointi, todetaan Hirsjärvi ym. (2003, 155) teoksessa kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisinä tutkimusmenetelminä. Laadullisten metodien käytön lisäksi Hirsjärvi ym. mainitsevat kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisenä piirteenä sen tavan suosia ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tyypillisiin piirteisiin heidän mukaansa lukeutuu myös se, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.

Kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen sisältyvän sisällönanalyysin lisäksi on aineiston tulkinassa hyödynnetty myös kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä tilastollisia menetelmiä, muun muassa *Tilasto Apu* -nimistä numeeristen aineistojen analysointiin tarkoitettua apuohjelmaa. Tämän ohjelman tuoma lisäarvo aineiston analysoinnissa perustui sen erilaisia frekvenssi- ja prosenttijakaumia laskevaan ominaisuuteen.

#### 4.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksessa käytetyn tiedon hankinta on toteutettu haastattelujen ja havainnoinnin avulla, jotka Järvinen ym. (2000, 153) mukaan ovat tavallisimpia tiedonkeruumenetelmiä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu määritellään Eskolan ja Suorannan (2005, 86) mukaan haastatteluna, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta käytettävissä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin.

Edelleen Eskola ym. (2005, 86) määrittelevät teemahaastattelun ominaispiirteeksi etukäteen määritellyt aihepiirit. Teemahaastattelusta kuitenkin puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Tässä tapauksessa haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että määritellyt teemat tulevat käytyä läpi, vaikka kysymysten järjestys ja laajuus vaihtelisivatkin haastattelusta toiseen. Mainittujen teemahaastattelulle ominaisten piirteiden takia Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47-48) toteavat teemahaastattelun jo itsessään siten olevan puolistrukturoitu menetelmä.

Hirsjärvi ym. (2008, 48) perustelevat väittämänsä seuraavasti: ”Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on kaikille sama. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset tai jopa kysymysten muoto ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoiduille lomakehaastatteluille luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu”

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytetyn havainnoinnin taustamateriaalina toimivat kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä ja sen käytännön toteutuksesta saadut tiedot, kuten sisäisistä auditoinneista laaditut raportit, kirjalliset ohjeet ja määräykset sekä työntekijöiden kanssa käytyjen vapaamuotoisten keskustelujen kautta saadut tiedot.

Hirsjärvi ym. (2003, 199) määrittelevät havainnoinnin tutkimuksellista luonnetta seuraavasti. ”Kyselyn ja haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne kertovat, miten tutkittavat havaitsevat mitä ympärillä tapahtuu. Mutta ne eivät kerro, mitä todella tapahtuu.” Tällä Hirsjärvi ym. tarkoittavat sitä, että havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten, kuin he sanovat toimivansa.

Tässä tutkimuksessa käytetyn havainnoinnin tarkoituksena oli tuottaa haastatteluilla hankitulle tiedolle vertailuaineistoa. Näin menetellen oli mahdollista tutkia sitä, vastaavatko haastattelujen ja havainnoinnin tuloksena saadut tiedot toisiaan ja johtavatko ne samoihin johtopäätöksiin.

## 4.2 Tutkimuksen rajaukset

Koska tutkimuksen toimeksiantajan suurimman kiinnostuksen kohteena oli viestintä turvallisuuden johtamisen välineenä, haastattelun pääasiallisena kohderyhmänä olivat sen oman organisaation esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Suurinta osaa organisaation esimiehistä oli etukäteen tiedotettu tulevasta haastattelusta, joten kohderyhmästä oli varsin helppoa saada kattava otanta. Tutkimusta varten haastateltujen kokonaismäärä oli 23 henkilöä, joista 14 oli kohdeorganisaation omia esimiehiä. Tämä määrä tuottaa täydellisen edustuksen organisaation jokaisesta tuotantoyksiköstä ja lähes koko johtoryhmästä.

Yhteistyökumppanien edustajina haastatellut neljä esimiestehtävissä toimivaa henkilöä, tuottavat edustamiensa yritysten henkilömäärillä mitattuna yli 50 %:n otannan alueella toimivien yhteistyökumppanien henkilöstön kokonaismäärästä laskettuna.

Vaikka yhtä kattavan otannan saaminen satojen työntekijöiden ryhmästä ei ollut mahdollista, haastateltiin tutkimuksessa myös viisi työntekijää. Työntekijöiden otanta ei siten ole kohderyhmänsä edustavuus huomioiden esimiesten otantaan nähden vertailukelpoinen. Työntekijöiden haastatteluista saadut tulokset ovat kuitenkin mukana tutkimuksen kokonaisotannassa sekä myös omana viitteellisenä vertailuryhmänä.

Haastatelluista muodostettiin heidän työtehtäviensä perusteella seuraavat kolme vertailuryhmää:

1. Kohdeorganisaation esimiestehtävissä toimivat henkilöt
2. Yhteistyökumppaneiden esimiestehtävissä toimivat henkilöt
3. Kohdeorganisaation tuotantotehtävissä toimivat henkilöt

## 4.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti osoittaa sen pätevyyden. Tutkimus on pätevä, kun se mittaa asioita, joita sen on ollut tarkoitus mitata. Vastaavasti tutkimuksen reliabiliteetti, toisin sanoen luotettavuus osoittaa siinä käytetyn tutkimusmenetelmän sekä sen tulosten analysoinnissa käytettyjen mittareiden kykyä antaa muita kuin sattumanvaraisia tuloksia. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 34-35.)

Käytetyt tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät on valittu sillä perusteella, että niitä käyttäen oli tässä tutkimuksessa mahdollista saavuttaa pätevä ja luotettava tutkimustulos. Edellä kuvailtiin tapaustutkimuksen olevan luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jolla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja siihen liittyvää tarkoituksenmukaisesti valittua

kohdejoukkoa syvällisesti. Organisaation turvallisuusviestinnän tilaa kartoittavalla tapaustutkimuksella ja sen ohessa tiedonkeruumenetelminä käytetyillä havainnoinnilla ja teemahaastattelulla todettiin mahdolliseksi saavuttaa validi tutkimustulos. Analysoimalla tutkimuksessa kerättyjä tietoja sekä kvalitatiivisilla, että kvantitatiivisilla perusteilla, pyrittiin tutkimustulokselle saavuttamaan myös mahdollisimman korkea reliabiliteetti.

## 5 Viestintä

Helsingin yliopiston viestinnän emeritusprofessori Osmo A. Wiio (1998, 224) toteaa viestinnän hyötysuhteen olevan erittäin huono, tyypillisesti vain 0-5 %. Viestinnän huonoa hyötysuhdetta kuvastavat hyvin hänen vuonna 1977 kirjoittamansa Wiion lait. Lain ensimmäisessä pykälässä hän toteaa, ”Viestintä yleensä epäonnistuu paitsi sattumalta”. Toteamuksen sarkastisuudesta huolimatta Wiio vakuuttaa edellä mainitun sekä muiden lakiin kirjoittamiensa väittämien olevan ainakin puoliksi totta. Wiion lait kuvastavat viestintään ja viestien tulkintaan liittyviä lukemattomia ennalta arvaamattomia tekijöitä, jotka tekevät viestinnän täydellisestä hallinnasta erittäin vaikeaa, jopa mahdotonta. Wiio (1998, 121) mukaan keskeistä on ymmärtää, että viestintä on perusolemukseltaan vuorovaikutukseen perustuvaa tietojen vaihtamista. Tiedonvaihdon onnistuminen ei tosin ole evidenssi siitä, että viestin sisältö on tulkittu oikein, tai että se johtaisi mihinkään toimenpiteeseen. Wiion lait löytyvät kokonaisuudessaan tutkimuksen lopussa olevasta liitteestä 2.

Viestinnän luonteesta johtuen sillä on liittymiä moneen eri tieteeseen. Viestintä on käyttäytymistä, joten on luonnollista, että sen tutkimuksella on siteitä käyttäytymistieteisiin. Tarkastelukulmasta riippuen yhteyksiä löytyy myös moniin muihin tieteenaloihin, kuten yhteiskuntatieteisiin, luonnontieteisiin tai tietojenkäsittelytieteisiin. Viestintä on siis ennen kaikkea käyttäytymistä. Wiio kirjoittaa sen olevan ihmislajille tyypillisimpiä ja omintakeisimpia toimintoja. Hänen mukaansa koko inhimillinen elämä on yhtämittaista tietojen vaihtamista, tietojen ottamista ja antamista, ymmärtämistä ja ymmärretyksi tulemistä. Lyhyesti Wiio määrittelee viestinnän, toisin sanoen kommunikaation, sanomien tai tietojen vaihdannaksi. (Wiio 1998, 13.)

Wiio (1998, 68) toteaa kommunikaation johtuvan latinan sanasta *communicare*, tehdä jotain yhdessä. Sana kommunikaatio kuvaa viestinnän perusolemusta kahdensuuntaisena tietoa välittävänä tapahtumana jopa paremmin kuin sen suomennettu vastine viestintä. Sanaa viestintä on joka tapauksessa pidettävä oikeana terminä. Wiio (1974, 10) mainitsee suomen kielen lautakunnan suositelleen sanan viestintä käyttöönottamista jo 1960-luvulla.

Myös Siukosaari (1999, 11) määrittelee viestinnän olevan kaksisuuntaista tietojenvaihtoa, jossa sanomat kulkevat lähettäjältä vastaanottajalle ja takaisin. Edelleen hän toteaa kaksisuuntaisuuden mahdollistavan uusien viestien sekä palautteen syntymisen. Palaute on

Siukosaaren mukaan merkityksellistä monellakin tavalla. Hän toteaa sen olevan osoitus siitä, että sanoma on mennyt perille, vastaanotettu, tulkittu ja parhaassa tapauksessa myös ymmärretty oikein. Palaute tarjoaa myös mahdollisuuden valvoa viestinnän kohteena olevia prosesseja sekä kehittää itse viestintää.

Tarkasteltaessa viestintää osana yhteisön toimintaa voidaan se helposti hahmottaa keinona, jolla yhteisö pyrkii tarpeelliseksi katsomiinsa tavoitteisiin. Viestinnän varsinainen tarkoitus on aina vaikuttaminen. Viestinnällä yritetään muuttaa, lisätä tai vahvistaa vastaanottajan tietoja, mielikuvia tai mielipiteitä. Puhuttaessa turvallisuusviestinnästä, on viestinnän keskeisenä tavoitteena vaikuttaa myös kohteensa käyttäytymiseen ja asenteisiin.

## 5.1 Yrityksen sisäinen viestintä

Liiketoiminnallisesti ajatellen yrityksen viestinnän keskeisin tehtävä on informaatiota siirtämällä ja merkityksiä tuottamalla turvata tuotannon jatkuvuus ja varmistaa siten, että tuotannon hyötysuhde pysyy mahdollisimman korkeana. Viestintä on siten ennen kaikkea johdolle välttämätön työkalu, jota tarvitaan tuotannonjohtamisen lisäksi myös muidenkin kuin varsinaiseen ydinliiketoimintaan liittyvien osatekijöiden, kuten turvallisuuden johtamisen apuvälineenä.

Yhteisön viestintä ei ole itsetarkoitus, se on väline jolla tavoitellaan yhteisölle menestystä, kuten Siukosaari (1999, 30) toteaa. Hän mainitsee viestinnän olevan yksi johtamisen välineistä ja toiminnoista, jolla turvataan onnistuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja hyvä tulos, unohtamatta yrityksen tunnetuksi tekemistä yhtenä viestinnän keskeisistä tehtävistä.

Kuten edellä on todettu, viestintä ja johtaminen ovat tekijöitä, jotka ovat erottamattomasti liitossa keskenään. Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 8) todentavat tätä väittämää seuraavilla lauseilla: "Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille yrityksen missio, visio ja arvot, asetetaan yhteiset tavoitteet, delegoidaan, koordinoidaan, motivoidaan ja annetaan palautetta. Johtajuuden ydin, se mitä johtajat tekevät suurimman osan ajastaan, on viestintä." He asettavat tuolla lausumalla hyvin vahvat yhtäläisyysmerkit viestinnän ja johtamisen välille. Sisäiselle viestinnälle asetettuja tavoitteita ja viestinnän merkitystä johtamisen välineenä ovat kommentoineet myös monet muut tutkijat.

Siukosaaren (1999, 65) mukaan yrityksen sisäisellä viestinnällä halutaan lisätä organisaation tietoisuutta ja tunnettuutta koko henkilöstön keskuudessa. Tällä tavoitellaan muun muassa:

- korkeaa työhön sitoutumista
- yhteistyön tehostamista
- tuloksenteon varmistamista

- työilmapiirin ja me-hengen parantamista
- yhteisökuvan rakentumista
- oikean tiedon ja ilmapiirin välittymistä

Yrityksen sisäinen viestintä jakautuu Siukosaaren mukaan kahteen päälinjaan, Yhteystoimintaan ja tiedotustoimintaan. Sisäisellä yhteystoiminnalla yrityksen johto pitää yhteyttä henkilöstöön ja tiedottamisella se välittää sanomia talon sisällä. Yhteystoiminta toisin sanoen yhteydenpito on luonteeltaan suoraa ja henkilökohtaista, kuten puhelinsoitto, tapaaminen tai yhteisövierailu yms. Yhteystoiminnalla on siten merkittävä rooli organisaation yhteisökulttuurin vaalijana. Sen sijaan tiedotustoiminnalla toisin sanoen tiedottamisella, joka tapahtuu mm. esitteiden, tiedotustilaisuuksien ja toimintakertomusten välityksellä, on Siukosaaren mukaan vahva yhteys organisaation yhteisöilmeen vaalimiseen. Hän toteaa kaiken sisäisen viestinnän lopullisena tavoitteena olevan tiedonkulun varmistamisen ohessa myös organisaation yhteisökulttuurin sekä yhteisökuvan ylläpito ja rakentaminen. Oikeaa tietoa ja ilmapiiriä välittäessään yhteisö samalla sitouttaa työntekijöitä yhteistyötä tehostamalla ja me-henkeä parantamalla. Samalla sisäinen viestintä parhaassa tapauksessa tukee myös yrityksen ulospäin näkyvää yhteisökuvaa ja sen jatkuvaa rakentamista. (1999, 65-67.)

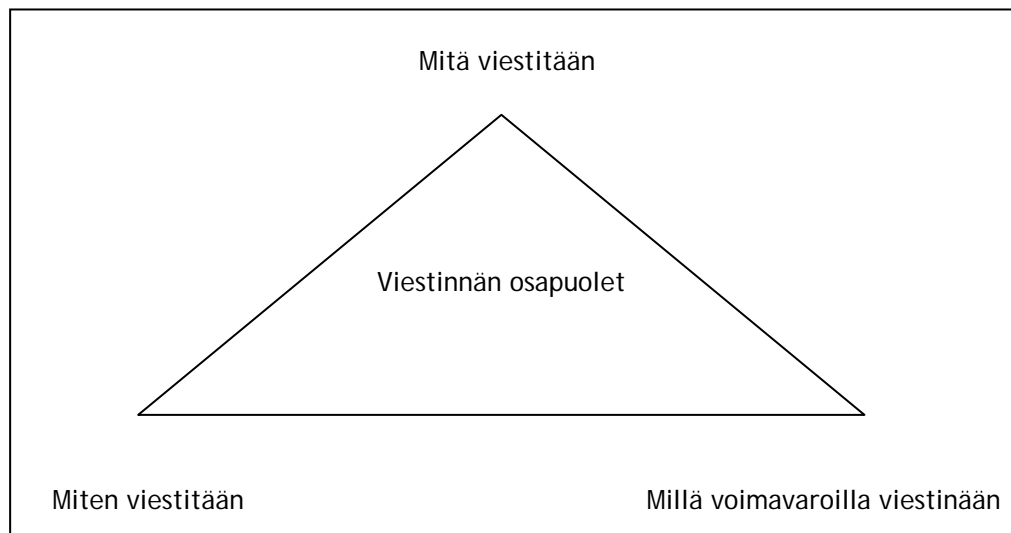
Vaikka turvallisuus hyvin harvassa yrityksessä on sen varsinaista ydinliiketoimintaa, ei yhdellekään organisaatiolle ole samantekevää, minkälainen kuva turvallisuuden merkityksestä välittyy sen omille työntekijöille tai organisaation ulkopuolisille yhteistyötahoille ja asiakkaille. Sillä, miten turvallisuudesta viestitään, on erittäin suuri merkitys yritykselle sen oman yhteisökuvan muodostumisessa. Omalta osaltaan turvallisuudesta viestittäessä luodaan ja vaalitaan yrityksen sisäistä yhteisökulttuuria ja yhteisöilmettä, mutta samalla on aina mahdollisuus myös luoda ulospäin näkyvää yhteisökuvaa.

## 5.2 Yrityksen viestinnän suunnittelu

Viestintä on väline jolla tavoitellaan yhteisölle menestystä. Tämä edellyttää tavoitteisiin pohjautuvaa suunnittelua. Åberg (2000, 224) määrittelee viestinnän suunnittelun olevan etukäteen suoritettua päätöksentekoa, jolla useilla toisiinsa vaikuttavilla päätöksillä pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen suunnittelijan haluamalla tavalla.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 9-10) kuvaavat yrityksen viestinnän suunnitteluprosessin jatkumona, joka etenee suunnittelun kautta toteutusten seurannasta palautteeseen ja edelleen kokonaisuuden arviointiin, jonka jälkeen se palautuu uudelleen suunnitteluun. He määrittelevät yrityksen viestinnän perusrakenteen muodostuvan seuraavista asioista:

- viestintäsuhteista (kuka viestii ja kenelle)
- sanomien sisällöstä (mitä)
- käytännön järjestelyistä (miten)
- resursseista (millä voimavaroilla)



Kuva 1: Viestinnän rakenteet (Kortetjärvi-Nurmi ym. tekstistä mukailtu 2008, 9)

Ratkaisevaa kaikessa yrityksen viestinnässä ja sen suunnittelussa on tavoitteellisuus, toisin sanoen se, mihin viestinnällä pyritään. Wiio (1998, 72) toteaa viestinnälle asetettavat tavoitteet voitavan saavuttaa, kun viestivät osapuolet puhuvat samaa kieltä ja heillä on kyky käyttää tarkoitukseen soveltuvia välineitä ja kanavia.

Koska viestintä on luonteeltaan jatkuva prosessi, on sen onnistuneen suunnittelun edellytyksenä jatkuvaan seurantaan ja palautteeseen perustuva arviointi, jonka yhtenä muuttujana aikaisemmin mainittujen lisäksi on ympäristö. Viestinnän suunnittelussa on huomioitava ympäröivän maailman jatkuvan muutoksen aikaansaamat vaikutukset yrityksen toimintaan. Muutokset ympäristössä ohjaavat yritysten viestintää jatkuvaan suunnittelu- ja kehittämisprosessiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9-10.)

Tarkasteltaessa yrityksen kykyä muutokseen sen sisäisenä kulttuurikysymyksenä, voidaan havaita siinä piilevä vaikeus. Vaikka muutokseen sisältyisi mahdollisuus ottaa paikka kehityksen kärjessä ja menestyä muita paremmin, ei asemansa vakiinnuttaneilla yrityksillä välttämättä ole halua muutokseen. Schein (1999, 39.) Asiaa käsitellään tarkemmin luvussa 8, organisaation kulttuuri taustalla vaikuttavana tekijänä.



### 5.3 Viestinnän strateginen, taktinen ja operatiivinen suunnittelu

Leif Åbergin (2000, 226-227) mukaan viestinnän suunnittelussa tarvittavat työkalut vaihtelevat sen suunnittelujänteen pituuden mukaan. Åberg toteaa, että yrityksen viestinnän suunnittelussa on otettava huomioon sen toimintaan vaikuttavat strategiset, taktiset ja operatiiviset seikat. Hänen mukaansa strategisessa suunnittelussa tähtäin on 5-10 vuoden päässä, taktisessa suunnittelussa 2-5 vuoden päässä ja operatiivisessa, toisin sanoen lyhyen tähtäyksen suunnittelussa yhden vuoden päässä. Malli on viestinnän suunnittelussa yleisesti tunnettu ja käytetty.

Samaan kolmijakoon viittaavat myös Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 9-10). Myös he toteavat viestinnän suunnittelun osa-alueiden jakautuvan strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen osaan. Mainittujen tutkijoiden teoksissa viestinnän strategisen, taktisen ja operatiivisen suunnittelu on sisällöltään samanlainen. Strategisella tasolla he toteavat määriteltävän viestinnän peruslinjat, joilla tuetaan yrityksen toiminnallisia tuloksen tekoon suuntautuvia tavoitteita. Taktisella tasolla puolestaan kartoitetaan viestinnän voimavaratekijät, kuten yrityksen talouteen, henkilöstöön ja teknisiin edellytyksiin liittyvät resurssit. Viestinnän operatiivisen tason suunnitteluun puolestaan kuuluvat viestinnän käytännön toteutuksen suunnittelu osana vuosisuunnitelmaa ja siihen liittyvää talousarviota.

Myös Juholin (2006, 68-71) jakaa viestinnän suunnittelun strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen osa-alueeseen. Hän antaa kuitenkin suuremman merkityksen viestinnän strategiselle ja operatiiviselle suunnittelulle ja katsoo taktisen suunnittelun usein menevän päällekkäin sekä strategisen että operatiivisen suunnittelun kanssa. Hän määrittelee taktisen suunnittelun näiden kahden edellä mainitun välissä sijaitsevana keinona, jolla strategiaa voidaan viedä operatiivisen toiminnan suuntaan. Näkemystään hän perustelee eri suunnitteluvaiheiden ajallisen perspektiivin tarkastelun kautta seuraavalla tavalla. Hän toteaa strategisen suunnittelun aikajänteessä puhuttavan vuosista, taktisessa suunnittelussa vuodesta tai muutamasta kuukaudesta, kun operatiivisella tasolla ollaankin jo hyvin lähellä nykyhetkeä. Juholinin mukaan olennaista ei ole se, mitä suunnittelua milloinkin tehdään, vaan tietoisuus siitä, mitkä ovat viestinnälle asetetut tavoitteet pitkällä tähtäimellä ja miten ne voidaan saavuttaa. Kuten Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 9-10) myös Juholin (2006, 71) toteaa viestinnän suunnitteluun sisältyväksi ratkaisevaksi tekijäksi sen toimivuuden ja tuloksellisuuden jatkuvan seurannan.

## 6 Organisaation kulttuuri taustalla vaikuttavana tekijänä

Vanhassa toimintatapansa vakiinnuttaneessa organisaatiossa sisäinen viestintä on osa sen kulttuuriin kuuluvaa syvärakennetta. Se sisältää sosiaalipsykologian tohtori Edgar H Schein

(1999, 27) mukaan vakiintuneita johtamisen, mutta myös muun sosiaalisen kanssakäymisen osaksi integroituneita korkeassa arvossa pidettyjä tapoja ja käytänteitä. Siksi on tärkeää, että viestintäkäytännöt sopivat osaksi organisaation turvallisuuskulttuuria. Reimanin, Pietikäisen ja Oedewaldin (2008, 8-9) mukaan turvallisuuskulttuuri ilmentää organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää, millaista organisaation toiminta on, mitä vaaroja siihen liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä.

Turvallisuuskulttuuriin sisältyviin toiminnallisiin käytänteisiin kohdistuu tahdosta riippumaton jatkuva kehitystarve. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten määräämässä tahdissa kehittyvä turvallisuuskulttuuri edellyttää, että sen tarvitsemat viestintäkäytännöt vastaavat omalta osaltaan muuttuneita tarpeita. Viestintäkäytänteiden kehittämiseen liittyvät muutokset tarkoittavat usein myös vanhoista käytänteistä luopumista. Tästä syystä muutos on usein monelle organisaation jäsenistä hyvin vaikeaa. (Schein 1999, 27-28)

Schein (1999, 27) kuvaa yrityksen muutokseen liittyvää ongelmaa seuraavasti: ”Mikäli yritykset eivät ikääntyessään kehity, sopeudu ja muuta kulttuurinsa elementtejä, ne kasvavat yhä sopeutumattommiksi ja kulttuurista tulee todellinen rajoite oppimiselle ja muutokselle”. Scheinin korostaa, että organisaatioilla on tapana pitää tiukasti kiinni niistä toimintatavoista jotka tekivät sen menestyväksi. Paradoksi piilee siinä, että juuri se kulttuuri, joka sai aikaan menestyksen, tekee organisaation jäsenille vaikeaksi havaita ympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotka vaativat uusia reaktioita. Yrityksen kyky uudistua ja muuttua ympäröivän maailman mukana vain heikkenee entisestään.

Scheinin (1999, 36) mukaan ehkä tärkeintä on ymmärtää, ettei ole oikeaa tai väärää kulttuuria, paitsi suhteessa siihen, mitä organisaatio yrittää tehdä ja mitä sen ympäristö sallii. Schein (1999, 39) toteaa, että yrityksen kulttuuria ohjaa ihmisten päivittäinen käyttäytyminen, jonka ydintä ovat opitut, yhteiset, piilevät odotukset. Kansanomaisesti hän määrittää kulttuurin ”tapana, jolla asioita tehdään täällä”. Ongelmaksi tämä voi osoittautua asemansa vakiinnuttaneissa niin sanotuissa kypsäniänyrityksissä, joissa muutokseen kyetään enää äärimmäisen pakon edessä.

Schein (1999, 133) esittää asiaan liittyvän kysymyksen: ”Pystyykö menestyvä organisaatio tekemään suuria muutoksia, vai täytyykö olla jokin epäonnistumisen tai kriisin uhka tai tunne ennen kuin ihmiset motivoituvat tekemään muutoksia?” Schein jatkaa todeten, ettei todellisen muutoksen aikaansaaminen tapahdu pelkästään uuden oppimisen kautta. Vielä sitäkin enemmän se on uuden omaksumisen tiellä olevan vanhan poisoppimista. Schein toteaa poisoppimisen suurimpana esteenä olevan syvältä yrityksen kulttuurista kumpuava muutosvastarinta, jonka voittamiseen ei riitä visio positiivisesta tulevaisuudesta, vaikka se riittäisikin uuden oppimiseen.

Schein (1999, 159) muistuttaa, että yrityksen kulttuuri on sen johdon oma luomus. Yrityksen varhaisessa vaiheessa johto loi kulttuuri, nyt kulttuuri luo johtajat. Hän toteaa asiassa piilevän vaaran, joka ilmenee siten, että yrityksille on luonteenomaista nimittää tehtäviinsä johtajia, jotka sopivat sen kulttuurin muovaamaan muottiin. Tätä kulttuurin piirrettä ei yleensä tiedosteta, vaikka se on määräävä tekijä suurimmalle osalle siitä, mitä yrityksessä tosiasiasa tapahtuu.

## 7 Havainnointi

Havainnointi toteutettiin 9.6 - 4.9.2009 välisenä aikana. Sen toteuttamisen edellytyksenä oli yleisen turvallisuuskurssin suorittaminen, joka toteutui 24.6.2009. Yleisen turvallisuuskurssin suorittaminen mahdollisti havainnoinnin ja haastattelujen toteuttamisessa tarvittun itsenäisen liikkumisen organisaation tuotantotiloissa.

Havainnoinnin toteuttamiseen varattu riittävä aika mahdollisti seikkaperäisen tutustumisen organisaatioon ja sen turvallisuuden johtamisessa käytettyihin viestintäkäytänteisiin. Havainnoinnin tutkimukseen tuoma taustatieto mahdollisti haastattelujen toteuttamisen syvällisesti, koska se teki helpommaksi asioihin vaikuttavien syy-yhteyksien havaitsemisen ja niiden merkityksen ymmärtämisen. Tutkimuksen suorittamisen kannalta oli oleellista hankkia riittävä asiantuntemus organisaation ydintoiminnoista, toisin sanoen niistä toiminnoista joita varten se on olemassa ja joista se tekee tuloksensa. Näihin toimintoihin tutustuminen tarjosi samalla mahdollisuuden omaksua organisaatiossa käytettävää ammattisanastoa. Ydintoimintojen ja keskeisen ammattisanaston hallinnasta oli merkittävä hyöty haastattelukysymyksiä laadittaessa sekä myöhemmin haastatteluja toteutettaessa.

### 7.1 Havainnoinnin tulokset

Raskaalle teollisuudelle tyypilliseen tapaan organisaation alueella liikkumisen ja siellä tehtävän työn todettiin olevan vaarallista, paikoin jopa erittäin vaarallista. Tästä johtuen alueella liikkumista ja työn tekemistä on ohjeistettu lukuisilla turvallisuuteen liittyvillä ohjeilla ja määräyksillä. Yleisesti organisaation turvallisuuteen liittyvät ohjeet ja määräykset todettiin sisällöltään korkealaatuisiksi, mutta niiden saatavuudessa havaittiin myös yhtä yleisesti esiintyvän ongelmia. Turvallisuustiedon saatavuuteen vaikuttavat ongelmat liittyivät sekä työntekijöiden henkilökohtaisiin tietoihin ja taitoihin että dokumentoinnissa käytettäviin menetelmiin ja välineisiin.

Organisaation turvallisuuteen liittyvien ohjeiden ja määräysten pääasiallinen dokumentointikohde on sen oma intranet. Intranetiin dokumentoidun turvallisuustiedon saatavuuteen vaikuttavaksi keskeiseksi ongelmaksi havaittiin sinne tallennetun tiedon

sirpaloituminen. Sirpaloituminen johtuu siitä, ettei intranetiin tallennettua turvallisuustietoa ole keskitetty sen rakenteessa yhteen paikkaan, vaan sitä löytyy kaikkialta sen sisällöstä. Sirpaloitumisen havaittiin tekevän tiedon löytämisestä vaikeaa, varsinkin jos tarvittava tieto sijaitsi osiossa, johon käyttäjällä ei ole käyttöoikeutta. Kuvatun kaltaisia käyttöoikeuteen liittyviä ongelmia kohdattiin useasti järjestelmän testauksen aikana.

Toinen intranetin käytössä havaittu seikka oli puutteet monien sitä käyttävien henkilöiden tiedoissa ja taidoissa. Havainnoinnin kautta kävi ilmi, että kaikkia intranetin tarjoamia mahdollisuuksia ei sen käyttäjien keskuudessa ole tunnistettu, tai vaihtoehtoisesti niitä ei osata käyttää. Tämä oli havaittavissa intranetin joidenkin osioiden heikkona käyttöasteena, mistä osoituksia olivat tallennettujen tietojen sijainnin sattumanvaraisuus sekä tallennusmäärien varsin suuri vaihtelu. Selkeimmin mainittu vaihtelu oli havaittavissa tarkasteltaessa dokumentointia tallennusajan ja lukumäärän mukaan. Intranet sisälsi paljon täysin käyttämättömiä tallennusosioita sekä alueita joilla edellisestä tapahtumasta oli kulunut useita kuukausia tai jopa vuosi. Intranetiin tapahtuvaan dokumentointiin liittyvien käytänteiden sekä vastuun dokumentoinnin toteuttamisesta havaittiin olevan useimmille sen käyttäjistä epäselvä.

Turvallisuusohjeiden saatavuudessa havaittiin eri tuotantoyksiköiden kesken jonkin verran vaihtelua. Tämä johtui muun muassa siitä, että jokainen tuotantoyksikkö on toteuttanut turvallisuustiedonarkistoinnin ja turvallisuusasioista tiedottamisen omalla tavallaan. Arkistoinnin keskeisin väline oli manuaalinen kansioihin tapahtuva arkistointi. Jokaisesta tuotantoyksiköstä yleiset ja omia toimintoja koskevat turvallisuusohjeet löytyivät, mutta niiden voimassaolosta ei aina voitu saada täyttä varmuutta. Kaikki tuotantoyksiköt hyödynsivät myös intranetiin dokumentoituja turvallisuustietoja, mutta useassa tuotantoyksikössä tiedon dokumentoinnin intranetiin kerrottiin tapahtuvan muualla organisaatiossa tai näin ainakin oletettiin tapahtuvan. Turvallisuustiedon välittämisen havaittiin pääsääntöisesti tapahtuvan palaverien ja henkilökohtaisen työnohjauksen avulla sekä ilmoitustauluja ja henkilökohtaisia postilokeroita käyttämällä. Yhdeksi turvallisuustiedon saatavuutta heikentäväksi tekijäksi havaittiin myös se, että sähköisten viestintävälineiden, kuten sähköpostin ja intranetin käyttöaste työntekijöiden keskuudessa on joissakin tuotantoyksiköissä varsin heikko.

Työnjohtajien kanssa käytyjen keskustelujen mukaan kaikki vaaralliset työt ja työvälineiden käyttöön liittyvät riskit pyritään aina tunnistamaan. He kertoivat, että havaituista uusista riskeistä ja vaaratilanteista sekä sääntöjen rikkomisesta pitäisi tapahtuman havainneen aina tehdä vaaratilanneilmoitus. Ilmoituksen perimmäisenä tarkoituksena on tunnistaa vaaratilanteeseen johtaneet syyt, jotta vastaavanlaiset tapahtumat jatkossa voitaisiin ennalta estää. Käytyjen keskustelujen perusteella näin ei aina tapahdu, koska poikkeavien tai vaarallisten tilanteiden raportointia ei varauksetta pidetä

tarpeellisenä. Työturvallisuutta vaarantaviin tapahtumiin ja tekoihin suhtauduttiin joissain tapauksissa vähätellen, eikä niiden nähty liittyvän ”oikean työn” tekemiseen. Mainittuun asiaan liittyy myös työntekijöiden toisiaan kohtaan tuntema solidaarisuus, koska vaaratilanteeseen osallisen työtoverin ”ilmiantamista” eivät kaikki katsoneet asialliseksi toiminnaksi.

Organisaation turvallisuusviestintään liittyvänä puutteena mainittiin useissa keskusteluissa myös heikosti toimiva palautejärjestelmä. Työtapaturmien sekä vaaratilanneilmoitusten aikaansaamista toimenpiteistä odotettiin paremmin palautetta kaikissa tuotantoyksiköissä. Tähän liittyen todettiin, että kaikkien alueella toimivien myös alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden pitäisi kuulua palautejärjestelmän piiriin. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että vaaratilanteet koskevat kaikkia organisaation alueella työskenteleviä. Asiaan liittyen toivottiin tuotantoyksiköiden ja muiden organisaation alueella toimivien välille tehokkaampaa tiedonvaihtoa.

Havainnointi osoitti yhteistyökumppaneiden henkilöstön suuren vaihtuvuuden olevan yksi organisaation sisäistä viestintää ja turvallisuustietojenvaihtoa vaikeuttava tekijä. Asiaan liittyy myös se, että yhteistyökumppaneille kuuluvissa tehtävissä työskentelee paljon maahanmuuttajataustaisia henkilöitä, joiden suomenkielentaidossa on suurta vaihtelua. Yleisen turvallisuuskoulutuksen yksi tehtävä on varmistaa, että jokaisella alueella työskentelevällä on kielitaitonsa puolesta riittävät edellytykset suoriutua työtehtävistään itseään ja muita vaarantamatta. Monikulttuurisuuden sekä tehtävien kansainvälisyyden tuomat haasteet havaittiin myös organisaation oman henkilöstön keskinäisessä turvallisuusviestinnässä. Päivittäin monissa organisaation tehtävissä työskentelee vaihteleva määrä ulkomaalaisia työntekijöitä.

Yksiköiden välisen poikittaisen tiedonvaihdon havaittiin olevan paikoitellen heikkoa. Turvallisuustietoa käsiteltiin pääasiassa johtoryhmän kokouksissa ja yksiköiden omissa tuotantopalavereissa, mutta ei juurikaan eri yksiköiden välillä. Se, että turvallisuustieto saavuttaisi yhtä aikaa kaikki alueen toimijat, on tuotantoyksiköiden esimiesten välittämän johdolta saatava tiedon varassa. Koska kaikilla toimijoilla ei ole edustusta johdon tuotantopalavereissa, eivät kaikki saa työturvallisuuslain edellyttämällä tavalla yhdenvertaisesti tietoa aluetta koskevista yhteisistä turvallisuutta vaarantavista seikoista. Esimerkkinä asiasta mainittiin alueen jatkuvasta rakennustoiminnasta aiheutuvat muutokset ja niiden vaikutus työturvallisuuteen.

Havaintojen mukaan keskeisimmät organisaation turvallisuusviestintää vaikeuttavat tekijät ovat sen monimuotoisuus ja suuri koko, henkilöstön ja toimijoiden suuri määrä sekä kolmessa vuorossa tapahtuva työskentely. Nämä seikat tekevät kaikenlaisen informaation välittämisen koko henkilöstölle erittäin haastavaksi tehtäväksi. Merkittävää on myös se, että valtaosaa työntekijöistä ei voida tavoittaa sähköisillä viestintävälineillä, vaikka tarvittavat välineet ovat

lähes koko organisaation alueella käytettävissä. Teknisten edellytysten lisäksi jokaisella organisaation työntekijällä on mahdollisuus saada käyttönsä henkilökohtainen sähköpostiosoite sekä käyttäjätunnus intranetin käyttöä varten. Se, että osa työntekijöistä on jättäytynyt sähköisten viestintävälineiden ulkopuolelle, on mainittujen seikkojen perusteella heidän oma valintansa. Näyttää siltä, että niiden käyttämättömyys on vakiinnuttanut asemansa osaksi organisaation viestintään kuuluvaa kulttuuria. Se katsotaan tavoitetuksi etuudeksi, jota ei voida peruuttaa. Osaltaan tämä vaikuttaa myös perinteiseltä työntekijä/työnantaja vastakkainasettelulta. Tässä tapauksessa välineiden käyttämättömyyttä perusteltiin sillä, ettei niiden käyttäminen sisälly siihen työhön, jota organisaatiossa ollaan tekemässä.

Havaintojen perusteella organisaation johto on sähköisten viestintävälineiden käyttövajesta tietoinen ja sallii sen tapahtua. Sitä ei koeta vakavaksi ongelmaksi, koska mainittu käyttövaje kyetään täydentämään sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvilla johtamis- ja viestintäkäytänteillä. Sähköisten viestintävälineiden heikkoa käyttöastetta organisaatio onnistuu korjaamaan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvilla viestintäkäytänteillä, joiden onnistumisessa erittäin suuri merkitys on hyvin toimivalla työnjohdolla. Edellä mainittuun perustuen työntekijöille suunnatun turvallisuusviestinnän onnistumisessa työnjohtajat ovat kaikissa tuotantoyksiköissä ratkaisevassa roolissa. Havaintojen mukaan parhaat tulokset turvallisuusviestinnässä saavutaan tällä hetkellä henkilökohtaiseen ja suoraan vuorovaikutukseen perustuvilla viestintäkäytänteillä. Näitä ovat yksikkökohtaiset tuotantopalaverit, henkilökohtainen työnohjaus sekä ohjattu kouluttaminen johon liittyy osaamisen tason testaaminen.

## 8 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin 9.9. – 21.10.2009 välisenä aikana, henkilökohtaisina teemahaastatteluina haastateltavia yksilöimättä. Tutkimusta varten haastateltujen kokonaismäärä oli 23 henkilöä, joista kaikkiaan 18 työskenteli esimiestehtävissä. Haastatelluista 14 oli kohdeorganisaation omia esimiehiä ja neljä alueella työskentelevien yhteistyökumppaneiden esimiehiä. Tämän lisäksi haastateltiin viisi henkilöä, jotka työskentelevät kohdeorganisaatiossa tuotantotehtävissä. Näillä henkilöillä ei ole alaisia, eikä muodollista esimiesasemaa organisaatiossa.

Esitettyjen kysymysten sisältö oli kaikille sama, mutta niiden sanamuodossa ja esittämisjärjestyksessä on ollut vaihtelua. Hirsjärven ym. (2008, 48) mukaan tämä on teemahaastattelulle ominaista. Hirsjärvi ym. toteavat kaikkein oleellisinta teemahaastattelussa olevan sen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Näin menetellen on myös mahdollista saada

haastateltavien ääni paremmin kuuluviin. Haastateltaville esitettyjen kysymysten järjestykseen ja erilaiseen sanamuotoon vaikutti myös heidän pyytämänsä tarkennukset kysymyksiin, tai haastattelun edetessä ilmennyt tarve muuttaa tai täydentää aikaisemmin annettua vastausta.

Haastattelut toteutettiin kahdessa osassa haastateltavia nimeämättä. Henkilökohtaisella haastattelulla sekä haastateltujen käsittelyllä anonyymeinä pyrittiin tarjoamaan mahdollisuus oman mielipiteen totuudenmukaiseen kertomiseen. Haastattelujen henkilökohtaisella toteutuksella varmistettiin myös halutun suuruisen otannan toteutuminen.

Haastattelujen ensimmäinen osa sisälsi viisi teemaa ja teemoihin kytkettyä kysymystä, joilla selvitettiin organisaation turvallisuusviestintää. Haastattelujen toisessa osassa haastateltavat arvioivat turvallisuusviestinnän osa-alueita antamalla niille arvosanan. Toisen osan arvosanat annettiin käyttäen viisiportaista Likertin asteikkoa. Heikkilä (2008, 53) toteaa Likertin asteikossa käytettävän väittämiä, joiden ääripäät ovat toistensa vastakohtia, kuten täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Vaihtoehtoista haastateltavat valitsevat parhaiten omaa käsitystään vastaavan, toteaa Heikkilä.

Haastattelun toisen osan kysymykset olivat ensimmäisen osan tapaan kytketty teemoihin. Molemmissa osissa käytettyjen teemojen tarkoituksena oli toimia keskustelun käynnistäjänä. Teemojen ympärillä käydyillä keskusteluilla varmistettiin myös se, että haastateltavat olivat ymmärtäneet heille esitetyt kysymykset oikein. Tämän lisäksi yhtenä teemojen ympärillä käytyjen keskustelujen tarkoituksena oli tarjota haastateltaville mahdollisuus perustella antamia vastauksia ja arvosanoja. Kuvatulla tavalla suoritettuihin haastatteluihin käytettiin yhtä haastateltavaa kohden aikaa 30-60 minuuttia.

## 8.1 Haastattelujen ensimmäisen osan toteutus

Haastattelujen ensimmäisessä osassa käytiin läpi seuraavat viisi teemaa:

1. Keskeiset turvallisuustiedonlähteet
2. Keskeiset viestintäkanavat turvallisuusasioissa
3. Turvallisuustiedon tehokas jakelu
4. Turvallisuustiedon dokumentointi
5. Puutteet turvallisuusviestinnässä

Haastattelussa kuhunkin teemaan liittyvä keskustelu käynnistyi siihen kytketyllä kysymyksellä, jonka esitysmuoto oli jokaiselle haastateltavalle sama. Tämän jälkeen haastattelut etenivät

haastateltavien määräämässä tahdissa, haastattelijan kirjatessa muistiin annetun vastauksen sekä muun teeman ympärillä käydyn keskustelun.

Ensimmäisen teeman, ympärillä käydyillä keskusteluilla selvitettiin mitä turvallisuuteen liittyviä tietolähteitä haastateltavat työtehtävissään käyttävät. Haastateltavia pyydettiin kertomaan tärkeysjärjestyksessä 1-5 eniten käyttämäänsä tietolähdettä. Teeman ympärillä käydyissä keskusteluissa selvitettiin myös mitä haastateltavat tietolähteeltä edellyttävät sekä sivuttiin tiedon saatavuuteen liittyviä ongelmia.

Haastattelun toisessa teemassa keskusteltiin organisaation keskeisistä viestintäkanavista. Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää mitä viestintämenetelmiä ja -välineitä haastateltavat ensisijaisesti käyttävät viestiessään organisaation turvallisuuteen liittyvistä asioista. Teemassa keskusteltiin myös turvallisuustiedon jakelua koskevista ongelmista sekä viestintävälineisiin ja niiden käyttöön liittyvistä kehitystarpeista.

Kolmannessa teemassa pohdittiin turvallisuustiedon tehokasta jakelua. Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää, millä keinoilla turvallisuustieto olisi haastateltavien mielestä tehokkaasti jaettavissa kaikkien sitä tarvitsevien käyttöön. Sen tarkoituksena oli syventää edellistä keskeisiä viestintäkanavia käsitellyttä teemaa. Selvittäen niitä viestintäkäytänteitä, joiden avulla turvallisuustieto kyetään haastateltavien mukaan tehokkaasti jalkauttamaan kenttään. Teeman ympärillä käytiin keskusteluja myös uusista menetelmistä ja käytänteistä, joiden avulla haastateltavat näkivät mahdolliseksi tehostaa organisaation turvallisuusviestintää.

Turvallisuustiedon dokumentointi oli neljännen teeman aihe. Teeman tarkoituksena oli selvittää mikä haastateltavien mielestä on organisaation turvallisuustietojen tarkoituksenmukaisin dokumentointitapa. Dokumentoinnissa huomioitavia seikkoja olivat sen toteutustavasta riippuvat turvallisuustiedon saatavuuteen ja käytettävyyteen liittyvät seikat. Haastateltavat kuvailivat työtehtäviinsä liittyvät turvallisuustiedon dokumentointikäytänteet. Käydyssä keskustelussa he kertoivat oman näkemyksensä turvallisuustiedon tarkoituksenmukaisesta dokumentoinnista sekä keinoista, joilla he uskoivat dokumentointia voitavan kehittää.

Viidennessä teemassa käytiin läpi haastateltavien organisaation turvallisuusviestinnässä mahdollisesti havaitsemia puutteita. Teeman jossain määrin johdattellevasta muodosta huolimatta, se ei ollut sen tarkoitus. Sen tarkoituksena oli selvittää tunnistavatko haastateltavat organisaation sisäisessä viestinnässä sellaisia tekijöitä, joiden he kokevat vaikuttavan sen turvallisuuteen, tai sille asetettuihin tavoitteisiin niitä heikentävällä tavalla.



## 8.2 Haastattelujen toisen osan toteutus

Haastattelujen toisessa osassa haastateltavien tehtävänä oli arvioida organisaation turvallisuusviestintää antamalla arvosana yhteentoista siihen liittyneeseen kysymykseen.

Haastattelun toisessa osassa esitetyt kysymykset oli kytketty seuraaviin teemoihin:

1. Viestinnän merkitys organisaation turvallisuutta johdettaessa
2. Tietojenvaihto organisaation sisällä
3. Tietojenvaihto organisaation ja muiden toimijoiden välillä
4. Organisaation turvallisuusohjeiden käytettävyys
5. Organisaation turvallisuusohjeiden saatavuus
6. Organisaation turvallisuudesta annettujen ohjeiden ja -määräysten yleinen hallinta
7. Organisaation turvallisuudesta annettujen ohjeiden ja -määräysten oma hallinta
8. Organisaation turvallisuusviestinnän tehokkuus
9. Organisaation turvallisuusviestinnän luotettavuus
10. Sähköisten medioiden merkitys organisaation turvallisuusviestinnässä
11. Sähköisten medioiden käyttöaste organisaation turvallisuusviestinnässä

Jokaista teemaa alustettiin lyhyellä keskustelulla. Keskusteluilla varmistettiin, että haastateltavat olivat ymmärtäneet teemoihin kytketyt kysymyksen oikein. Haastateltavat vastasivat antamalla arvosanan kuhunkin teemaan liittyvään kysymykseen.

Arvosanat annettiin käyttäen viisiportaista Likertin asteikkoa. Arvosanojen merkitys määräytyi seuraavasti: (1 = heikko, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen) Myös näitä vastauksia haastateltavilla oli halutessaan mahdollisuus täydentää ja perustella sanallisesti.

## 9 Haastattelujen ensimmäisen osan tulokset

Haastattelujen ensimmäisessä osassa haastateltavat vastasivat viiteen organisaation turvallisuusviestinnästä esitettyyn kysymykseen. Seuraavassa käydään läpi edellisessä luvussa esitellyt viisi teemaa sekä niihin kytkettyihin kysymyksiin annetut vastaukset.

## 9.1 Keskeiset turvallisuustiedonlähteet

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää miten ja mistä tietolähteistä haastateltavat etsivät turvallisuustietoa ja mitä lähteitä he pitävät omaa työtään koskien kaikkein tärkeimpinä.

Teeman kysymys oli: Miten ja mistä lähteistä itse etsit työssä tarvitsemaasi turvallisuustietoa?

Haastateltujen mukaan heille kolme tärkeintä turvallisuustietolähdettä olivat:

1. Oma Intranet ja muut sähköiset lähteet
2. Kirjalliset ohjeet ja määräykset
3. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat lähteet

Kaikissa kolmessa vertailuryhmässä vastaukset olivat kokonaisuudessaan hyvin samankaltaisia. Kaikki vastaajat kertoivat pyrkivänsä ensisijaisesti hankkimaan tarvitsemansa turvallisuustiedon itse, vain tietolähteet vaihtelivat. Tärkeimmät tietolähteet, joista vastaajat kertoivat etsivänsä tarvitsemaansa turvallisuustietoa, olivat organisaation oma intranet, siihen yhteydessä olevat järjestelmät ja tietokannat sekä muut sähköiset lähteet. Muina sähköisinä lähteinä mainittiin muun muassa sähköposti sekä julkinen Internet ja sen tarjoamat lähteet. Tässä tapauksessa sähköposti on ymmärrettävä välineenä, jolla tarvittava tieto on saatavissa jostakin muusta lähteestä.

Sähköisten lähteiden lisäksi vastaajat mainitsivat merkittäväksi tietolähteeksi organisaation laatimat kirjallisessa muodossa olevat turvallisuusohjeet ja -määräykset. Haastateltujen mukaan mainituista ohjeista ja määräyksistä löytyy useimmista yksiköistä työntekijöiden käyttöön tarkoitettuja kirjallisia kokoelmia. Luonteeltaan pysyvämmistä ohjeista ja määräyksistä monet kertoivat ylläpitävänsä myös henkilökohtaisia kirjallisia tai sähköisiä kokoelmia. Merkittävänä tietolähteenä mainittiin myös erilaiset henkilöverkostot, joihin kuuluvat muun muassa erikseen mainitut palaverikäytänteet sekä organisaatiossa työskenteleviltä eri alojen asiantuntijoilta saatava apu.

Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvia käytänteitä pidettiin yleisesti korkeassa arvossa ja siten merkittävinä turvallisuustiedon lähteinä. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvien viestintäkanavien tärkeys korostui useammin työntekijöiden, kuin esimiesten antamissa vastauksissa. Vastauksissaan työntekijät perustelivat henkilökohtaisen vuorovaikutuksen korkeaa merkitystä sillä, ettei sähköisten lähteiden tutkimiseen aina koettu olevan aikaa, ne koettiin järjestelminä hankaliksi käyttää, tai sisällöltään lähteinä epäluotettaviksi. Epäluottamus sähköisistä lähteistä saatavaan turvallisuustietoon liittyi kaikissa tapauksissa haastateltavien kokemuksiin ongelmiin tiedonhallinnassa ja -käytettävyydessä, tai epävarmuuteen tiedon voimassaolosta.

Sähköisten järjestelmien tiedonhallintaan liittyvänä keskeisenä ongelmana kaikkien vertailuryhmien vastauksissa mainittiin tarvittavan tiedon löytäminen. Esimerkkinä mainittiin usein intranet, josta tiedon löytämistä moitittiin yleisesti liian vaikeaksi.

## 9.2 Keskeiset viestintäkanavat turvallisuusasioissa

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää mitä viestinnän menetelmiä ja välineitä haastateltavat käyttävät viestiessään organisaation turvallisuuteen liittyvissä asioissa.

Teeman kysymys oli: Miten viestit alaistesi ja/tai yhteistyötahojesi kanssa organisaation turvallisuusasioista?

Haastateltujen mukaan kolme eniten käytettyä turvallisuustiedon viestintäkanavaa olivat:

1. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat viestintäkanavat
2. Sähköiset viestintäkanavat
3. Muuhun tiedotustoimintaan toisin sanoen tiedottamiseen perustuvat viestintäkanavat

Selkeästi eniten haastatellut kertoivat käyttävänsä henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvia viestinnän keinoja, joissa viestintä on suoraa ja henkilökohtaista. Vastauksista esille nousivat muun muassa esimiesten keskustelut työntekijöiden kanssa sekä viikkopalaverit ja koulutukset. Kaikissa kolmessa vertailuryhmässä käytetyin menetelmä oli säännöllisesti toistuvat palaverit. Säännöllisten palaverien lisäksi korostettiin myös muun kasvoista kasvoin tapahtuvan viestinnän merkitystä turvallisuuden johtamisessa. Henkilökohtaiseen viestintään liittyen suurimpana ongelmana koettiin vuorotyöstä johtuvat poistumat. Erityisesti esimiehet kokivat ongelmalliseksi sen, ettei kaikkia asianosaisia voida koskaan tavoittaa samalla kertaa.

Eniten käytetyksi sähköisen viestinnän välineeksi nimettiin henkilökohtainen sähköposti. Muutamit esimiehistä epäilivät sen saaneen jopa liian suuren merkityksen, vallaten näin tilaa kasvokkain tapahtuvalta viestinnältä. Sähköpostin käyttö tosin korostui nimenomaan esimiesten keskinäisessä tietojenvaihdossa, ei niinkään työntekijöiden ohjausvälineenä. Vaikka työntekijät totesivat henkilökohtaiseen tiedonvälitykseen perustuvien keinojen olevan yleisin tapa vaihtaa turvallisuustietoa, välittyi heidänkin vastauksistaan kiinnostus sähköisten välineiden, kuten sähköpostin tehokkaampaan käyttöön tulevaisuudessa. Sen sijaan intranetin käyttö ja sen merkitys turvallisuusviestinnän välineenä mainittiin työntekijöiden vastauksissa vähäisenä. Esimiestehtävissä toimivien vertailuryhmät eivät intranetin käytön osalta ole täysin vertailukelpoisia, koska kaikilla yhteistyökumppaneilla ei ole siihen edes rajoitettua käyttöoikeutta. Käyttöoikeuden puuttumisen yhteistyökumppaneiden esimiehet kokivat

turvallisuusviestintään kohdistuvana selkeänä puutteena. Kaikki intranettiin tutustuneet tai sitä käyttäneet mielsivät sen tehokkaaksi valmiiden ohjeiden jakelukanavaksi, mutta silti vain kuusi esimiehestä kertoi itse käyttävänsä sitä myös turvallisuustiedon jakelukanavana.

Haastateltujen mukaan tiedotustoimintaan liittyvistä viestintämenetelmistä eniten käytettyjä ovat perinteiset paperiset tiedotteet. Tähän viestintäkanavaan kuuluvat henkilökohtaisiin postilokeroihin ja taukotiloihin jaetut tiedotteet ja lehtiset sekä ilmoitustauluilla tapahtuva tiedottaminen. Ilmoitustauluviestintä nähtiin tarpeelliseksi kaikissa kolmessa vertailuryhmässä. Esimiesten mukaan ilmoitustaulut ovat lähes välttämättömiä, koska kaikkia työntekijöitä ei tavoiteta sähköpostilla. Tämän he totesivat johtuvan siitä, että kaikilla työntekijöillä ei ole käytössä henkilökohtaista sähköpostiosoitetta, tai he eivät lue sitä.

### 9.3 Turvallisuustiedon tehokas jakelu

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää miten ja millä keinoilla turvallisuustieto olisi haastateltavien mielestä tehokkaasti jaettavissa kaikkien sitä tarvitsevien käyttöön.

Teeman kysymys oli: Mikä mielestäsi olisi organisaation sisäiseen turvallisuuteen liittyvän viestinnän tehokkain jakelukanava?

Haastateltujen mukaan kolme turvallisuustiedon tehokkainta jakelukanavaa olivat:

1. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat jakelukanavat
2. Muuhun tiedotustoimintaan toisin sanoen tiedottamiseen perustuvat jakelukanavat
3. Sähköiset jakelukanavat

Kaikki kolme vertailuryhmää kokevat henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat viestintämenetelmät viestinnän tehokkuutta arvioitaessa parhaiksi keinoiksi levittää turvallisuustietoa organisaatiossa. Vastausten mukaan työntekijät haluavat turvallisuusasioissa henkilökohtaista ohjausta ja kokevat oikeudekseen sitä myös saada.

Kaikissa vertailuryhmissä mainittiin tiedonjakelun tehokkaimpana keinona se, että esimies kutsuu työvuorossa olevat joukkonsa kokoon ja välittää tiedot työntekijöilleen. Näissä tapauksissa tiedottamisen jatkovastuun esimiehet kertoivat delegoivansa toiminnosta vastaavalle työnjohtajalle. Näin menetellen pyritään varmistamaan se, että myös vapaavuorossa olevat työntekijät saavat tarvittavat tiedot. Työnjohtajien rooli kenttään jalkautettavan turvallisuustiedon jakelukanavana korostui erittäin tärkeänä sekä esimiesten, että työntekijöiden antamissa vastauksissa. Tässäkin tapauksessa turvallisuustiedon tehokkainta jakelukanavaa tiedusteltaessa tärkeimpänä yksittäisenä keinona nähtiin

yksikkökohtaiset palaverikäytännöt. Muina esimerkkeinä tehokkaasta tiedonjakelusta mainittiin työnjohdon turvallisuuskierrokset sekä spontaanisti järjestetyt tiedotustilaisuudet.

Muu tiedotustoiminta ja siinä käytettävät keinot kulminoituivat haastateltavien vastausten perusteella ilmoitustauluilla tapahtuvaan tiedottamiseen sekä henkilökohtaisten postilaatikoiden käyttöön. Mainituilla välineillä tapahtuvan viestinnän tehokkuutta arvioitaessa niitä pidettiin tehokkaimpina viestintäkeinoina heti henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvien viestintäkeinojen, kuten palaverikäytänteiden jälkeen. Sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksissa näiden menetelmien tehokkuutta ja jopa välttämättömyyttä perusteltiin sillä, että niiden avulla tavoitetaan paremmin kolmessa vuorossa työskentelevän työyhteisön jäsenet. Myös ne, joiden sähköisten viestintävälineiden käyttöaste on heikko.

Haastateltujen arvioitua sähköisten viestintävälineiden tehokkuutta, ensimmäisen sijan valtasi selkeästi henkilökohtainen sähköposti. Ainoastaan kaksi esimiestehtävissä toimivaa henkilöä mainitsivat organisaation intranetin tarjoaman mahdollisuuden toimia tehokkaana viestintäkanavana, hekin todeten, että se voisi olla sitä. Henkilökohtaisen sähköpostin tehokkuuden ylivoimaisuutta perustellessaan ratkaisevaksi käyttäjät kokivat nimenomaan sen henkilökohtaisuuden sekä mahdollisuuden välittömään, parhaimmillaan reaaliaikaiseen palautteeseen, viestinnän toista osapuolta fyysisesti tapaamatta. Joissakin tuotantoyksiköissä käytössä olevat työntekijöiden ryhmäsähköpostiosoitteet mainittiin yhtenä vaihtoehtona. Samassa yhteydessä useat haastatelluista mainitsivat myös niiden kollektiivisesta luonteesta johtuvat epävarmuustekijät.

Esimiehet kokivat ongelmalliseksi sen, että ryhmäsähköpostiosoitteeseen lähetetyn viestin perille menosta ei voinut saada täyttä varmuutta. Ryhmäsähköpostien käyttäjien todettiin lähes aina olevan anonyymeja, joten niitä käyttävien henkilöiden todellista määrää ei osattu edes arvioida. Muutamat haastatellut kuvailivat niitä reklamaatiokanavaksi, joita käyttäen välitetään esimiehille erimielisyyttä osoittavia nimettömiä viestejä. Sähköpostia pidettiin tehokkaana turvallisuustiedon jakelukanavana puhuttaessa esimiesten keskinäisestä, tai yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden välillä käytävästä viestinnästä. Muutoin sähköpostin merkitystä työntekijöiden tai heidän työskentelytapojensa ohjeistamisessa käytettävänä apuvälineenä pidettiin sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa yleisesti vähäisenä.

Uutena keinona sähköisen viestinnän tehokkuuden lisäämiseksi esimiestehtävissä toimivat esittivät tuotantotiloissa sijaitseviin taukotiloihin tai niiden läheisyyteen sijoitettavia sähköisiä opastauluja. Heidän mukaansa, tämän Info-TV:ksi kutsutun järjestelmän toiminta-ajatus perustuisi nopeaan, lähes reaaliaikaiseen tiedonvälittämiseen organisaation sisäiseen viestintää osallistuvien toimijoiden välillä. Kuvaillun järjestelmän tehokkuus perustuisi opastauluverkoston välittämiin lyhyisiin ja ytimekkäisiin tiedotteisiin. Opastaulujen riittävällä

määrällä ja oikealla sijoittelulla varmistettaisiin, että niiden välittämä tieto tavoittaisi kaikki organisaation alueella olevat henkilöt. Yhtenä kuvaillun järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista mainittiin, että sen olisi mahdollista toimia myös kaksisuuntaisena viestintäkanavana. Kuvaillun järjestelmän sisäiselle viestinnälle tuottamana lisäarvona nähtiin myös se, että sen avulla voitaisiin tehokkaasti täydentää myös alueella toimivien yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa käytävää päivittäistä tiedonvaihtoa.

#### 9.4 Turvallisuustiedon dokumentointi

Neljännessä teemassa esitetyllä kysymyksellä pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemyksiä organisaation turvallisuustiedon dokumentointiin liittyvissä käytänteissä. Muun muassa missä muodossa ja minne heidän mielestään organisaation turvallisuutta ohjeistavaa tietoa pitäisi kerätä. Lisäksi teemalla pyrittiin selvittämään turvallisuustiedon dokumentoinnin nykytilaa.

Teeman kysymys oli: Mikä mielestäsi olisi tietojenhallinnan, saatavuuden ja käytettävyyden kannalta turvallisuusohjeiden ja -määräysten tarkoituksenmukaisin dokumentointitapa?

Haastatteluissa annetut vastaukset jakautuivat seuraaviin kahteen ryhmään:

1. Sähköinen dokumentointi
2. Kirjallinen dokumentointi

Kaikki organisaation esimiestehtävissä toimivat kertoivat kannattavansa turvallisuustiedon keskitettyä sähköistä dokumentointia. Tosin muutamat heistä mainitsivat pystyvänsä suoriutumaan tehtävistään myös ilman sellaista ja arvottivat sen siten vasta toisena vaihtoehtona kirjallisen dokumentoinnin jälkeen. Haastatelluista yhteistyökumppaneiden esimiehistä kolme neljästä piti sähköistä dokumentointia ensisijaisena keinona. Yhdellä heistä ei ollut asiaan selkeää näkemystä, koska organisaation intranet ei käyttöoikeuden puuttuessa ollut hänelle järjestelmänä tuttu. Myös työntekijöistä kaksi viidestä mainitsi sähköisen dokumentoinnin ensisijaisena ja kaksi toissijaisena vaihtoehtona yhden ottamatta asiaan kantaa. Työntekijöiden vastauksista kävi ilmi myös se, että he haluaisivat joka tapauksessa säilyttää sähköisen dokumentoinnin rinnalla myös perinteiset kirjalliset dokumentointikäytänteet.

Kaikista haastatelluista 17 henkilöä piti turvallisuustiedon dokumentointia sähköisessä muodossa ensisijaisena vaihtoehtona. Vastauksissa mainittiin turvallisuustiedon dokumentoinnin kannalta erityisen tärkeinä kaksi seikkaa. Ensinnäkin tiedonhallinnan kannalta pidettiin tärkeänä kaiken turvallisuustiedon keskittämistä yhteen sähköiseen järjestelmään ja sen sisällä suunnitelmallisesti ennalta määriteltuihin osioihin.

Toisena seikkana vastauksista nousi esiin se, että turvallisuustiedon pitää olla sen sijainnista ja arkistointitavasta riippumatta mahdollisimman helposti kakkien sitä tarvitsevien saatavilla. Näihin perusteluihin viitaten sähköistä dokumentointia kannattaneet 17 henkilöä totesivat, että saatavuuden ja käytettävyyden kannalta turvallisuustiedon tarkoituksenmukaisin dokumentointiväline olisi nimen omaa organisaation intranet ja sen sisälle perustetut turvallisuusohjeita ja -määräyksiä varten määritellyt osiot. Yhdenkään vastaajan mukaan intranet ei tällä hetkellä täydellisesti täytä edellä mainittuja vaatimuksia.

Sähköisen dokumentoinnin tämänhetkistä tilaa arvioidessaan useimmat haastatelluista eivät olleet sen järjestelyihin täysin tyytyväisiä. Turvallisuustiedon dokumentointiin käytettävänä välineenä organisaation Intranet kuvattiin useissa vastauksissa sekavaksi ja epäjohdonmukaiseksi sekä käytettävyydeltään kankeaksi. Turvallisuusohjeiden ja määräysten mainittiin olevan hajallaan intranetin sisällä monessa eri osiossa, minkä haastatellut totesivat vaikeuttavan tarvittavan tiedon löytämistä sekä sen ajantasaisuuden selvittämistä.

Haastattelujen tuloksena kävi myös ilmi, että vaikka turvallisuusohjeiden ja -määräysten sähköinen dokumentointi katsottiin kaikissa vertailuryhmissä tiedonhallinnan, -saatavuuden, ja -käytettävyyden kannalta tarkoituksenmukaisimmaksi dokumentointitavaksi, ei sillä kuitenkaan voida täydellisesti kirjallista dokumentointia korvata. Työntekijöiden perusteluista kävi ilmi, ettei tuotantotiloissa työskennellessä sähköisessä muodossa oleva dokumentti aina välttämättä ole helpoiten saatavissa tai käytettävissä. Työntekijät kertoivat monissa tehtävissä tarvittavan myös kirjallisessa muodossa olevaa dokumentaatiota, kuten yksityiskohtaisia työohjeita. Tämän kaltaisten ohjeiden työpisteisiin tapahtuva kirjallinen dokumentointi nähtiin työntekijöiden vastauksissa pääasiallisesta dokumentointitavasta riippumatta välttämättömänä.

## 9.5 Puutteet turvallisuusviestinnässä

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää tunnistavatko haastateltavat organisaation sisäisessä viestinnässä sellaisia tekijöitä, joiden he kokevat vaikuttavan sen turvallisuusviestintään tai sille asetettuihin tavoitteisiin niitä heikentävällä tavalla.

Teeman kysymys oli: Onko organisaation turvallisuusviestinnässä mielestäsi puutteita ja jos on, mistä ne mielestäsi johtuvat?

Haastatteluissa annetuissa vastauksissa turvallisuusviestinnässä koettiin olevan puutteita tai ongelmia seuraavilla kolmella osa-alueella:

1. Tiedon saatavuuteen liittyvät ongelmat
2. Tiedon jalkauttamiseen liittyvät ongelmat

### 3. Palautejärjestelmiin liittyvät ongelmat

Haastateltujen vastauksia yhdistävä tekijä oli se, ettei yhdessäkään kolmesta vertailuryhmästä todettu organisaation turvallisuusviestinnässä olevan vakavia puutteita. Kaikkien ryhmien näkemys oli yhteneväinen ja sen mukaan keskeisen turvallisuustiedon välityksessä on onnistuttu ja että organisaation välittämä turvallisuustieto nauttii sisältönsä osalta henkilöstön luottamusta. Tämän lisäksi tuloksia yhdisti havainto, jonka mukaan viestinnän keskeisimmäksi ongelma-alueeksi koettiin turvallisuustiedon saatavuus.

Yleisesti tämän todettiin johtuvan keskitetyn, kaikkien käytössä olevan turvallisuustietojen tietopankin puuttumisesta. Jokainen tuotantoyksikkö näyttää ratkaiseen asian omalla tavallaan. Tästä johtuen tietojen saatavuudessa sekä siinä, koettiinko siihen liittyvän ongelmia, oli tapauskohtaista vaihtelua. Organisaation omien esimiesten keskuudessa saatavuuteen liittyvien ongelmien miellettiin johtuvan turvallisuusviestinnän tarjonnan ja jakelun suunnitelmattomuudesta. Lisäksi mainittiin sähköisten järjestelmien toisin sanoen lähinnä intranetin vähäisen käytön ja puutteellisen käytettävyyden olevan yhteydessä tiedon saatavuuteen liittyviin ongelmiin. Puolet haastatelluista totesi tiedon löytämisen intranetistä olevan saatavuuden merkittävin kompastuskivi. Ongelma miellettiin pääsääntöisesti intranetin tekniseen toteutukseen ja rakenteeseen liittyväksi, mutta osaltaan sen todettiin johtuvan myös riittämättömästä käyttäjäkoulutuksesta. Riippumatta tiedon saatavuuteen liittyvien teknisten ongelmien laadusta, ei niitä nähty lopullisina esteinä tiedon saamiselle. Haastatellun asemasta tai tehtävästä riippumatta, pitkään organisaatiossa työskennelleet kertoivat pystyvänsä ratkaisemaan tiedon saatavuuteen liittyvät ongelmat poikkeuksetta omien henkilöverkostojensa avulla.

Toisena kohtana olevan turvallisuustiedon jalkauttamiseen liittyvien ongelmien osalta esiin nousi monta seikkaa. Organisaation esimiestehtävissä toimivat henkilöt mainitsivat keskeisinä turvallisuustiedon jalkauttamiseen liittyvinä ongelmina eri toimijoiden, toisin sanoen yritysten ja niiden henkilöstön suuren määrän sekä kolmessa vuorossa tapahtuvan työskentelyn. Myös organisaation alueellinen monitahoisuus ja siihen liittyen sen suuri pinta-ala mainittiin yhtenä tiedon jalkauttamista vaikeuttavana tekijänä. Mainituista asioista johtuen työntekijöiden nopea tai yhtäaikainen tavoittaminen koettiin haasteelliseksi tai jopa mahdottomaksi. Tehoa tiedon jalkauttamiseen uskottiin saatavan paremmalla viestinnän suunnittelulla sekä sähköisiä viestintävälineitä tehokkaammin hyödyntämällä. Yhteistyökumppaneiden esimiehet toivoivat edustamiensa yritysten parempaa huomiointia turvallisuustietoa jalkautettaessa. Heidän joukostaan todettiin jalkautettavan tiedon välittämiseen tarvittavan muitakin keinoja kuin henkilökohtainen sähköposti. He kokivat olevansa viestintäketjussa useimmiten viimeisiä, mistä johtuen aika toimenpiteisiin ja tiedon jalkauttamiseen omille työntekijöille jää liian lyhyeksi. Myös työntekijöiden joukosta todettiin organisaatiolta puuttuvan järjestelmän, jonka avulla voitaisiin nopeasti ja tehokkaasti jalkauttaa tietoa normaalista poikkeavissa



tilanteissa kaikille organisaation alueella oleville. Poikkeavia tilanteita koskevan tiedon kerrottiin huonoimmassa tapauksessa saavuttavan työntekijät vasta julkisten tiedotusvälineiden kautta.

Palautteen puuttuminen mainittiin usein esiintyvänä ongelmana organisaation omien- ja yhteistyökumppaneiden esimiesten välisessä viestinnässä. Molemmissa ryhmissä mainittiin esimerkkinä poikkeamailmoitukset ja erilaiset vaaratilanteet, joihin liittyen ilmoitus virhetilan korjaamisesta jää haastateltujen mukaan usein tekemättä. Asian tiimoilta molemmat osapuolet totesivat puutteen osasyiksi sen, ettei organisaatiolla ole käytössään keskitettyä palautejärjestelmää. Haastateltavat totesivat keskitetyn palautejärjestelmän hyödyksi sen, että se toisi vaaratilailmoitukset ja niiden seurauksena tehdyt korjaustoimenpiteet kaikkien organisaation alueella toimivien saataville. Myös haastatellut työntekijät mainitsivat samasta asiasta, todeten ongelmaksi vaaratilanneilmoitusten palautejärjestelmän puuttumisen. Heidän vastauksistaan kävi ilmi, ettei palautekanava heidän ja alihankkijoiden välillä aina toimi. Tähän liittyvänä esimerkkinä myös he mainitsivat aika ajoin ilmenevän epäselvyyttä siitä, onko alihankkijan korjattavaksi määrätyn epäkohdan osalta ryhdytty toimenpiteisiin.

## 10 Haastattelujen toisen osan tulokset

Haastattelun toisessa osassa haastateltavat vastasivat kysymyksiin antamalla arvosanan yhteentoista organisaation turvallisuusviestinnästä esitettyyn kysymykseen. Vastaaminen tapahtui käyttäen viisiportaista Likertin asteikkoa luvussa 8.2 esitellyllä tavalla.

Seuraavassa käydään läpi aikaisemmin esitellyt 11 teemaa sekä niihin kytkettyihin kysymyksiin annetut vastaukset keskeisine tunnuslukuineen. Arvosanojen muodostumista tarkastellaan kokonaisuutena sekä erikseen kaikkien kolmen vertailuryhmän osalta. Arvosanojen lisäksi haastattelujen toisen osan tuloksissa on huomioitu myös haastateltujen sanallisesti esittämät perustelut ja kommentit. Jokaisessa teemassa esitetystä kysymyksestä tutkimuksen kohteena olevan organisaation nimi on korvattu sanalla tutkimuskohde.

### 10.1 Viestinnän merkitys organisaation turvallisuutta johdettaessa

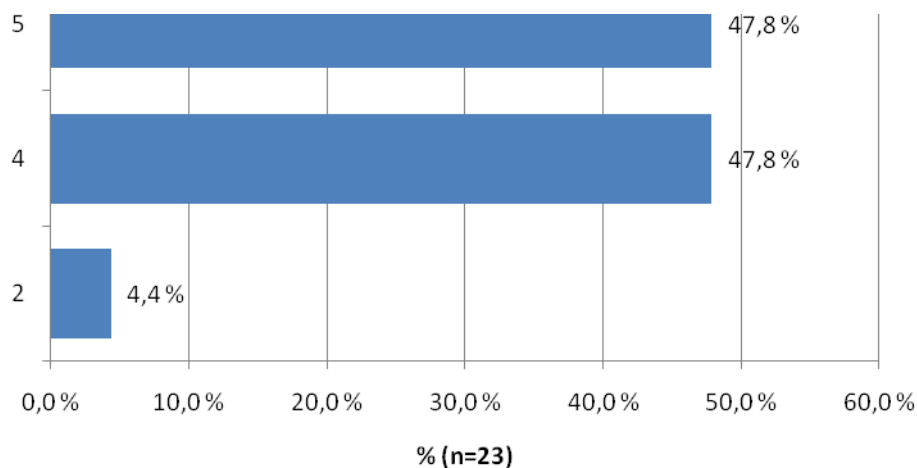
Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltavat arvottavat sisäisen viestinnän organisaation turvallisuuden johtamisessa käytettävänä välineenä.

Teeman kysymys oli: Mikä mielestäsi on viestinnän merkitys tutkimuskohteen turvallisuutta johdettaessa?

Viestinnän merkitys turvallisuuden johtamisen välineenä sai haastatelluilta arvosanan hyvä, kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 4,39.

Haastateltavat perustelivat vastaustaan konsernin määrittelemien arvojen kautta, todeten turvallisuuden olevan yksi organisaation johtavista arvoista. He totesivat viestinnän olevan merkitykseltään tärkein keino, jolla turvallisuus tuodaan teoriasta käytäntöön. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että viestinnän merkitys organisaation turvallisuuden johtamisessa on välttämätön, heikoksi sen merkitystä ei nähnyt kukaan.

Kaavio 1 havainnollistaa arvosanojen prosentuaalista jakautumista haastateltujen arvioitua viestinnän merkitystä organisaation turvallisuutta johdettaessa.



**Kaavio 1: Viestinnän merkitys organisaation turvallisuutta johdettaessa**

Arvosanat vaihtelivat välillä 2-5. Yksi organisaation esimiehistä antoi viestinnälle turvallisuusjohtamisen välineenä arvosanan tyydyttävä (2). Vastaavasti arvosanat hyvä (4) ja kiitettävä (5) annettiin molemmat 11 kertaa. Kaksi viidestä työntekijästä antoi arvosanan viisi. Kuten kaavio 1 osoittaa, viestinnän merkityksestä annetut arvosanat jakautuivat lähes täysin arvosanojen hyvä ja kiitettävä kesken.

Organisaation esimiesten antamien vastausten keskiarvo oli 4,35. Yhteistyökumppaneiden esimiesten keskiarvo oli 4,50 ja vastaavasti tuotantotehtävissä työskentelevien vastausten keskiarvo oli 4,40. Kaikkien kolmen vertailuryhmän keskiarvot olivat siten keskenään lähes yhteneväiset kaikkien vertailuryhmien yhteisen keskiarvon ollessa 4,39. Viestinnän merkityksestä annettujen arvosanojen keskiarvosta laskettu tulos oli haastattelun toisen osan paras. Taulukossa 1 on nähtävissä viestinnän merkityksestä annettujen arvosanojen jakautuminen sekä keskeiset tunnusluvut.

Taulukko 1: Arvosanat viestinnän merkityksestä turvallisuutta johdettaessa

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,39	0,72
Lukumäärä				%	Summa %	
	2	1		4,3 %	4,3 %	
	4	11		47,8 %	52,2 %	
	5	11		47,8 %	100,0 %	
Kaikki		23		100,0 %		

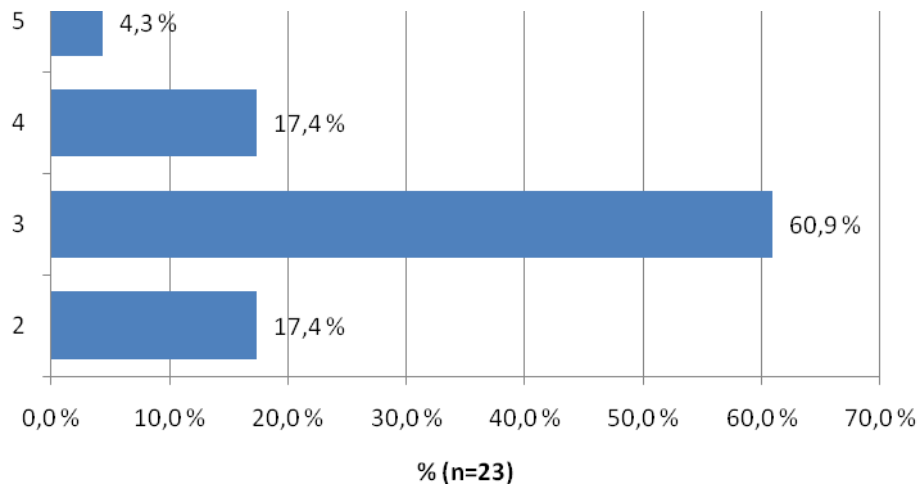
## 10.2 Tietojenvaihto organisaation sisällä

Teeman tarkoituksena oli selvittää miten haastateltavat kokevat turvallisuusviestinnän onnistuvan tiedonvälitystehtävässään kohdeorganisaation sisällä.

Teeman kysymys oli: Miten arvioit turvallisuuden johtamiseen liittyvän tietojenvaihdon tutkimuskohteen oman organisaation sisällä toteutuvan?

Turvallisuuden johtamiseen liittyvä tietojenvaihto kohdeorganisaation sisällä toteutuu haastateltujen vastausten mukaan tyydyttävästi kaikkien vertailuryhmien vastausten keskiarvon ollessa 3,09. Yksi organisaation esimies vastasi siinä onnistuttavan kiitettävästi. Perusteluissa vuorotyö sekä alueen suuri koko mainittiin useimmiten syinä, joiden vuoksi organisaation turvallisuustiedon välittyminen jää tyydyttävälle tasolle. Sekä esimiehet että tuotantotehtävissä toimivat mainitsivat organisaation sisällä tapahtuvan viestinnän toimivan pääasiassa henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvien viestintäkäytänteiden avulla. Edellä mainituista syistä johtuen henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvilla viestinnän keinoilla ei tiedonvälityksessä ja -saatavuudessa katsottu päästävän tyydyttävää tasoa korkeammalle.

Kaavio 2 havainnollistaa kaikkien arvosanojen prosentuaalista jakautumista haastateltujen arvioitua turvallisuuden johtamiseen liittyvän tietojenvaihdon toteutumista organisaation sisällä.



**Kaavio 2: Tietojenvaihto organisaation sisällä**

Arvosanat vaihtelivat välillä 2-5. Tietojenvaihdon organisaation sisällä katsoi erinomaiseksi (5) yksi sen esimiehistä. Hyvin (4) sen katsottiin toteutuvan neljä kertaa, kahdesti organisaation esimiesten, yhden kerran yhteistyökumppaneiden esimiesten sekä yhden kerran tuotantotehtävissä toimivien vertailuryhmässä. Arvosanaa tyydyttävä (3) käytettiin eniten, yhteensä 14 kertaa. Kyseisen arvosanan antoi yhdeksän organisaation omaa esimiestä, kaksi yhteistyökumppaneiden esimiestä sekä kolme tuotantotehtävissä työskentelevää henkilöä. Välttävänä (2) tietojenvaihto nähtiin yhteensä neljä kertaa. Tämän arvosanan antoi kaksi organisaation esimiestä, yksi henkilö yhteistyökumppaneiden ja yksi tuotantotehtävissä toimivien vertailuryhmästä.

Organisaation esimiesten antamien arvosanojen keskiarvo oli 3,14. Yhteistyökumppaneiden esimiesten sekä tuotantotehtävissä toimivien molempien vertailuryhmien keskiarvot olivat puolestaan 3,00. Organisaation sisäisestä tietojenvaihdosta annettujen arvosanojen jakautuminen ja niihin liittyvät keskeiset tunnusluvut on nähtävissä taulukossa 2.

**Taulukko 2: Arvosanat tietojenvaihdosta organisaation sisällä**

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
2,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,09	0,73
Lukumäärä				%		Summa %
	2	4		17,4 %		17,4 %
	3	14		60,9 %		78,3 %
	4	4		17,4 %		95,7 %
	5	1		4,3 %		100,0 %
Kaikki		23		100,0 %		

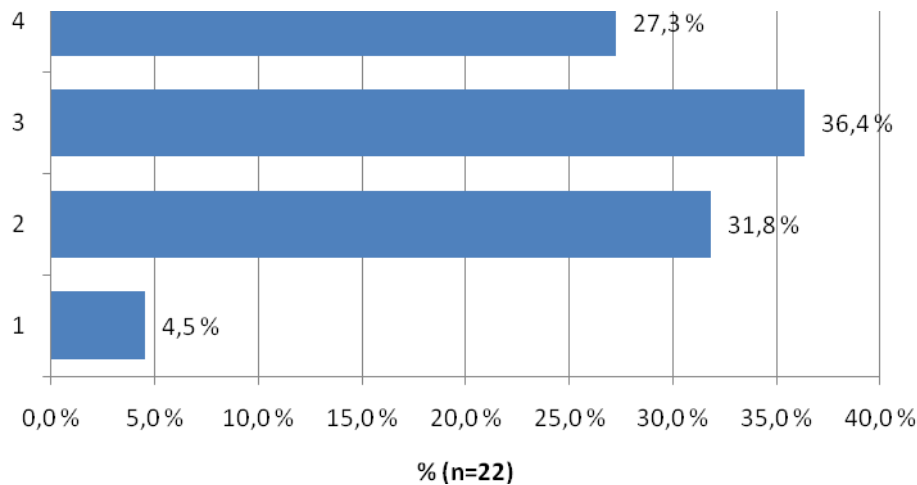
### 10.3 Tietojenvaihto organisaation ja muiden toimijoiden välillä

Teeman tarkoituksena oli selvittää miten haastateltavat kokevat turvallisuusviestinnän onnistuvan tiedonvälitystehtävässään kohdeorganisaation ja muiden sen alueella toimivien tahojen välisessä viestinnässä.

Teeman kysymys oli: Miten arvioit turvallisuuden johtamiseen liittyvän tietojenvaihdon tutkimuskohteen oman organisaation ja muiden alueella toimivien organisaatioiden välillä toteutuvan?

Turvallisuuden johtamiseen liittyvä tietojenvaihto organisaation ja alueen muiden toimijoiden välillä toteutuu haastateltavien mukaan tyydyttävästi vertailuryhmien vastausten keskiarvon ollessa 2,86. Keskiarvo on pienempi kuin edellisessä kysymyksessä arvioidun organisaation sisällä tapahtuvan tietojenvaihdon arvosanojen keskihajonnan ollessa puolestaan suurempi. Suurempaa arvosanojen keskihajontaa selittää haastateltujen työtehtävien eroavaisuus. Muutamilla heistä on paljon yhteistyötä organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa, toisilla ei lainkaan. Kaikkien haastateltujen osalta vastaus ei siten perustunut omaan kokemukseen, vaan paremminkin heidän havaintoihinsa siitä, miten viestintää organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa toteutetaan. Sekä organisaation esimiesten että tuotantotehtävissä työskentelevien vertailuryhmässä keskeisenä yhteistyökumppaneiden välillä käytävää turvallisuusviestintää heikentävänä tekijänä mainittiin yhteistyökumppaneiden henkilöstön suuri vaihtuvuus sekä tasoltaan vaihteleva kielitaito. Toinen esiin tullut seikka oli yhteisten viestintäkanavien puuttuminen tai puutteellisuus. Yhteistyökumppaneiden esimiehet puolestaan toivoivat näkevänsä enemmän konkreettista yhteistyötä muun muassa työturvallisuusasioissa.

Kaavio 3 havainnollistaa annettujen arvosanojen prosentuaalista jakautumista, haastateltujen arvioitua turvallisuuden johtamiseen liittyvän tietojenvaihdon toteutumista organisaation ja alueen muiden toimijoiden välillä.



**Kaavio 3: Tietojenvaihto organisaation ja muiden toimijoiden välillä**

Arvosanat vaihtelivat välillä 1-4. Haastatelluista kuusi henkilöä katsoi organisaatioiden välisen tietojenvaihdon onnistuvan hyvin (4). Heistä kolme toimi organisaation esimiestehtävissä, kaksi yhteistyökumppaneiden esimiestehtävissä ja yksi henkilö tuotantotehtävissä. Eniten käytetty arvosana oli tyydyttävä (3), se annettiin yhteensä kahdeksan kertaa. Arvosanan tyydyttävä antoi kuusi organisaation esimiestä sekä kaksi tuotantotehtävissä toimivaa henkilöä. Arvosana välttävä (2) annettiin yhteensä seitsemän kertaa. Sitä käytti kolme organisaation esimiestä sekä kaksi yhteistyökumppaneiden esimiestä ja yksi tuotantotehtävissä toimiva henkilö. Arvosanaa heikko (1) annettiin yhden kerran ja sen antoi organisaation esimiestehtävissä toimiva henkilö.

Arvosanat organisaation tietojenvaihdosta muiden toimijoiden kanssa jakautuivat tasaisesti, kuten taulukosta 3 voidaan havaita. Tästä johtuen arvosanojen keskiarvoihin perustuvasta arvosanasta muodostui haastattelujen toisen vaiheen heikoin tulos.

Organisaation esimiesten antamien vastausten keskiarvo oli 2,84 ja yhteistyökumppaneiden esimiesten 3,00. Tuotantotehtävissä toimivien vastausten keskiarvo oli puolestaan 2,80. Tietojenvaihdosta organisaation ja muiden toimijoiden välillä annettujen arvosanojen jakautuminen sekä arvosanojen keskeiset tunnusluvut on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3: Arvosanat tietojenvaihdosta organisaation ja muiden toimijoiden välillä

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	2,00	3,00	3,75	4,00	2,86	0,89
		Lukumäärä			%	Summa %
		1			4,5 %	4,5 %
		2			31,8 %	36,4 %
		3			36,4 %	72,7 %
		4			27,3 %	100,0 %
Kaikki		22			100,0 %	

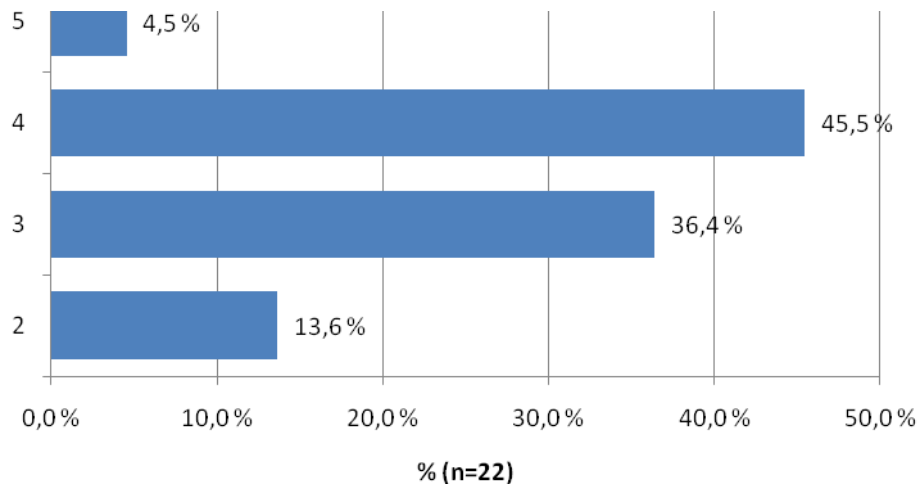
#### 10.4 Organisaation turvallisuusohjeiden käytettävyys

Teeman tarkoituksena oli selvittää miten organisaation turvallisuuden ohjeistamisessa nykyisellään onnistutaan. Arvosanaa antaessaan haastateltavat arvioivat turvallisuudesta annettuja ohjeiden ja määräysten käyttökelpoisuutta ajallisesti, sisällöllisesti ja määrällisesti.

Teeman kysymys oli: Miten arvioit tutkimuskohteen sisäisestä turvallisuudesta annettujen ohjeiden ja määräysten vastaavan sen toiminnallisia tarpeita?

Haastatellut arvioivat organisaation turvallisuudesta annettujen ohjeiden vastaavan sen toiminnallisia tarpeita tyydyttävästi kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 3,41. Mikäli ohjeiden käytettävyttä tarkastellaan organisaation esimiesten ja tuotantotehtävissä työskentelevien vastausten kautta on arvosana hyvä. Heikoimmaksi turvallisuusohjeiden ja määräysten käytettävyyden arvioivat yhteistyökumppaneiden esimiehet. Eniten arvostelua kohdistettiin jatkuvaan muutokseen ja sitä kautta ohjeiden ja määräysten voimassaoloon. Epävarmuuden turvallisuusohjeiden voimassaolosta perusteltiin johtuvan alueella tapahtuvan rakennustoiminnan aiheuttamasta jatkuvasta muutoksesta sekä päivitetyn tiedon saatavuuteen liittyvistä ongelmista. Kaluston ja laitteiden turvallisuudesta laadittuja ohjeita pidettiin yleisesti korkeatasoisina ja sisällöltään luotettavina.

Kaavio 4 havainnollistaa annettujen arvosanojen prosentuaalista jakautumista, organisaation turvallisuudesta laadittujen ohjeiden ja määräysten käytettävyttä arvioitaessa.



**Kaavio 4: Organisaation turvallisuusohjeiden käytettävyys**

Arvosanat vaihtelivat välillä 2-5. Yksi tuotantotehtävissä työskentelevä henkilö arvioi organisaation turvallisuudesta annettujen turvallisuusohjeiden vastaavan niille asetettuja toiminnallisia tarpeita kiitettävästi (5). Vastaavasti arvosana hyvä (4), annettiin yhteensä kymmenen kertaa. Sen antoi kahdeksan organisaation esimiestä ja kaksi tuotantotehtävissä työskentelevää henkilöä. Tyydyttävä (3) oli toiseksi eniten käytetty arvosana. Organisaation esimiehet antoivat sen neljä kertaa, yhteistyökumppaneiden esimiehet kolme kertaa ja tuotantotehtävissä työskentelevät yhden kerran. Välttäväksi (2) turvallisuusohjeiden käytettävyyden arvioi kolme henkilöä, yksi jokaisesta vertailuryhmästä.

Organisaation esimiesten antamien vastausten keskiarvo oli 3,53 ja yhteistyökumppaneiden esimiesten vastaavasti 2,75. Tuotantotehtävissä toimivien vertailuryhmässä oltiin tyytyväisimpiä turvallisuusohjeiden ja -määräysten sisältöön vastausten keskiarvon ollessa 3,60. Turvallisuusohjeiden käytettävyydestä annettujen arvosanojen jakautuminen sekä arvosanoista muodostuvat keskeiset tunnusluvut on esitetty taulukossa 4.

**Taulukko 4: Arvosanat organisaation turvallisuusohjeiden käytettävyydestä**

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
2,00	3,00	3,50	4,00	5,00	3,41	0,80
Lukumäärä				%		Summa %
	2	3		13,6 %		13,6 %
	3	8		36,4 %		50,0 %
	4	10		45,5 %		95,5 %
	5	1		4,5 %		100,0 %
Kaikki		22		100,0 %		



### 10.5 Organisaation turvallisuusohjeiden saatavuus

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää kuinka helposti haastateltavat kokivat organisaation turvallisuudesta laadittujen ohjeiden ja määräysten olevan niitä tarvitsevien saatavilla.

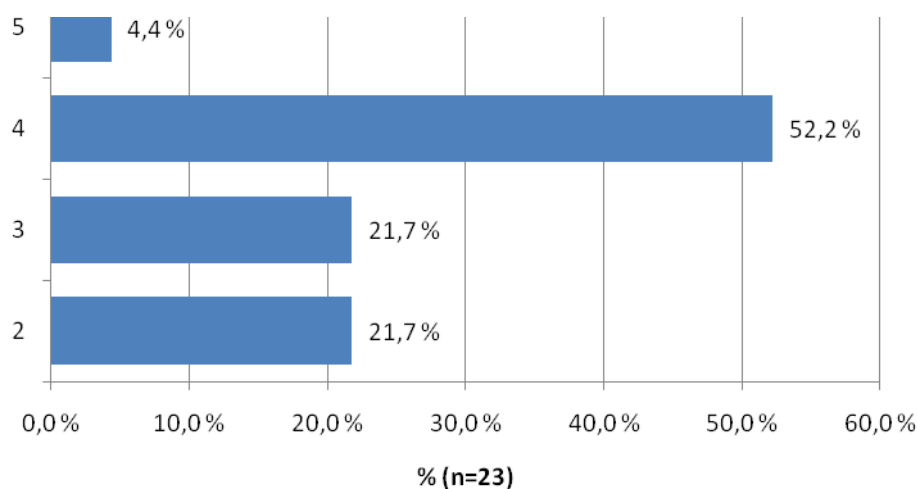
Teeman kysymys oli: Miten arvioit tutkimuskohteen turvallisuudesta laadittujen ohjeiden ja määräysten saatavuutta?

Haastatellut arvioivat organisaation turvallisuudesta laadittujen ohjeiden ja määräysten olevan saatavilla tyydyttävästi kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 3,39. Tarkasteltaessa saatavuutta organisaation esimiesten ja tuotantotehtävissä työskentelevien vastausten perusteella tiedon saatavuuden arvosana oli hyvä. Organisaation esimiehet totesivat turvallisuustietoa olevan hyvin saatavilla sähköisessä muodossa, mutta he totesivat sähköisten järjestelmien käytön edellyttävän myös aktiivisuutta ja henkilökohtaista osaamista.

Tuotantotehtävissä työskentelevät olivat myös sitä mieltä, että turvallisuustietoa on hyvin saatavissa. Heidän tärkeiksi kokemansa tietolähteet perustuivat sähköisten lähteiden sijaan työnjohdon ohjaukseen sekä kirjallisiin työohjeisiin.

Eniten tyytymättömyyttä turvallisuustiedon saatavuuteen esiintyi yhteistyökumppaneiden esimiesten vertailuryhmässä, sen arvosanojen keskiarvon ollessa yhden numeron pienempi kuin organisaation esimiesten.

Kaavio 5 havainnollistaa kaikkien arvosanojen prosentuaalista jakautumista, organisaation turvallisuusohjeiden saatavuutta arvioitaessa.



Kaavio 5: Organisaation turvallisuusohjeiden saatavuus

Arvosanat vaihtelivat välillä 2-5. Yksi tuotantotehtävissä työskentelevä henkilö arvioi organisaation turvallisuudesta laadittujen ohjeiden saatavuuden kiitettäväksi (5).

Eniten käytetty arvosana hyvä (4), annettiin yhteensä kaksitoista kertaa. Sen antoi yhdeksän organisaation esimiestä ja kolme tuotantotehtävissä työskentelevää henkilöä. Tyydyttäväksi (3) saatavuuden arvioi viisi haastateltua. Heistä kolme työskenteli organisaation- ja kaksi yhteistyökumppaneiden esimiestehtävissä. Välttäväksi (2) turvallisuusohjeiden saatavuus arvioitiin viisi kertaa, kahdesti molemmissa esimiesryhmissä ja yhden kerran tuotantotehtävissä työskentelevien vertailuryhmässä.

Organisaation esimiesten antamien arvosanojen keskiarvo oli 3,50 ja yhteistyökumppaneiden esimiesten vastaavasti 2,50. Tuotantotehtävissä työskentelevien vertailuryhmässä oltiin tyytyväisimpiä turvallisuusohjeiden saatavuuteen keskiarvon ollessa 3,80. Organisaation omalla henkilöstöllä painotetulla keskiarvolla turvallisuusohjeiden saatavuuden arvosana olisi siten hyvä. Turvallisuusohjeiden saatavuudesta annettujen arvosanojen jakautuminen sekä keskeiset tunnusluvut on esitetty taulukossa 5.

**Taulukko 5: Arvosanat turvallisuusohjeiden saatavuudesta**

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
2,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,39	0,89
Lukumäärä				%	Summa %	
	2	5		21,7 %	21,7 %	
	3	5		21,7 %	43,5 %	
	4	12		52,2 %	95,7 %	
	5	1		4,3 %	100,0 %	
Kaikki		23		100,0 %		

## 10.6 Turvallisuusohjeiden ja -määräysten yleinen hallinta

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää kuinka hyvin organisaation alueella työskentelevät hallitsevat turvallisuudesta laaditut ohjeet ja määräykset.

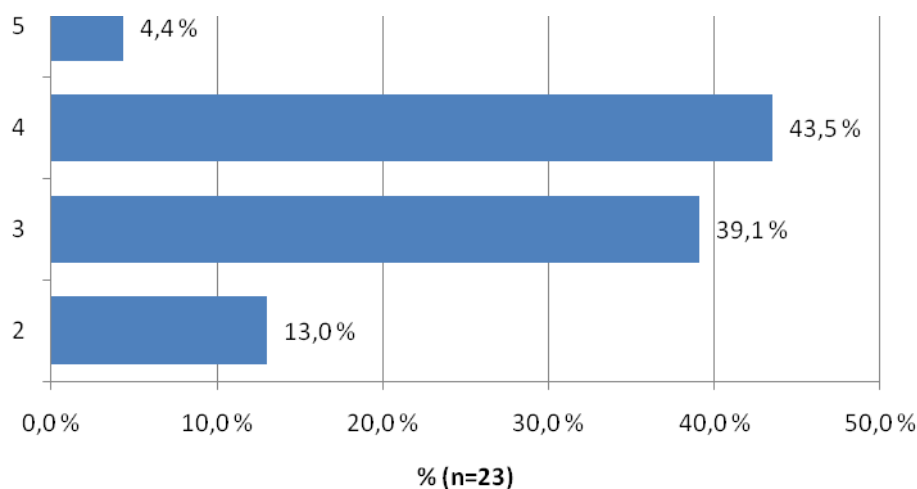
Teeman kysymys oli: Miten arvioit tutkimuskohteen sisäisestä turvallisuudesta annettujen ohjeiden ja määräysten yleistä tuntemusta?

Haastatellut arvioivat organisaation turvallisuudesta laadittujen ohjeiden ja määräysten olevan hallinnassa tyydyttävästi kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 3,39.

Yhteistyökumppaneiden esimiesten antamien vastausten keskiarvon mukaan arvosana olisi hyvä. Haastatellut totesivat yleisesti, että kaikille yhteinen turvallisuustieto on aikaisempaa paremmin hallinnassa ja he uskoivat tiedonhallinnan tason kohenevan edelleen.

Haastateltavien mukaan merkittävin turvallisuusosaamisen nousuun johtanut tekijä on pakollinen yleinen turvallisuuskoulutus. Keskeiset asiat sekä omaan työhön liittyvät ohjeet hallitaan hyvin. Matalia arvosanoja perusteltiin turvallisuusohjeita kohtaan osoitetulla piittaamattomuudella sekä vähättelevilla asenteilla. Osa haastatelluista totesi antamansa arvosanan kohdistuvan pikemminkin yleiseen asenteen työturvallisuutta ja turvallisuusohjeita kohtaan, kuin siihen kuinka hyvin ne ovat hallinnassa.

Kaavio 6 havainnollistaa kaikkien arvosanojen prosentuaalista jakautumista, organisaation turvallisuusohjeiden ja -määräysten yleistä hallintaa arvioitaessa.



**Kaavio 6: Turvallisuusohjeiden ja -määräysten yleinen hallinta**

Haastateltujen antamat arvosanat vaihtelivat välillä 2-5. Yksi tuotantotehtävissä työskentelevä henkilö arvioi organisaation turvallisuudesta laadittujen ohjeiden yleisen hallinnan kiitettäväksi (5). Hyväksi (4) ohjeiden hallinnan näki yhteensä kymmenen henkilöä. Heistä kuusi oli organisaation esimiehiä, kolme yhteistyökumppaneiden esimiehiä ja yksi tuotantotehtävissä toimiva henkilö. Tyydyttäväksi (3) turvallisuustiedon yleisen hallinnan arvioi yhdeksän henkilöä. Heistä seitsemän toimi organisaation esimiestehtävissä ja kaksi henkilöä tuotantotehtävissä. Arvosanan välttävä (2) antoi kolme henkilöä, yksi kustakin vertailuryhmästä.

Organisaation esimiesten antamien vastausten keskiarvo oli 3,35 ja yhteistyökumppaneiden esimiesten vastaavasti 3,50. Tuotantotehtävissä työskentelevien keskiarvo oli 3,40. Turvallisuusohjeiden yleisestä hallinnasta annettujen arvosanojen jakautumista sekä niiden keskeisiä tunnuslukuja havainnollistetaan taulukossa 6.

Taulukko 6: Arvosanat turvallisuusohjeiden ja -määräysten yleisestä hallinnasta

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,39	0,78
		Lukumäärä			%	Summa %
		2			3	13,0 %
		3			9	39,1 %
		4			10	43,5 %
		5			1	4,3 %
Kaikki				23	100,0 %	

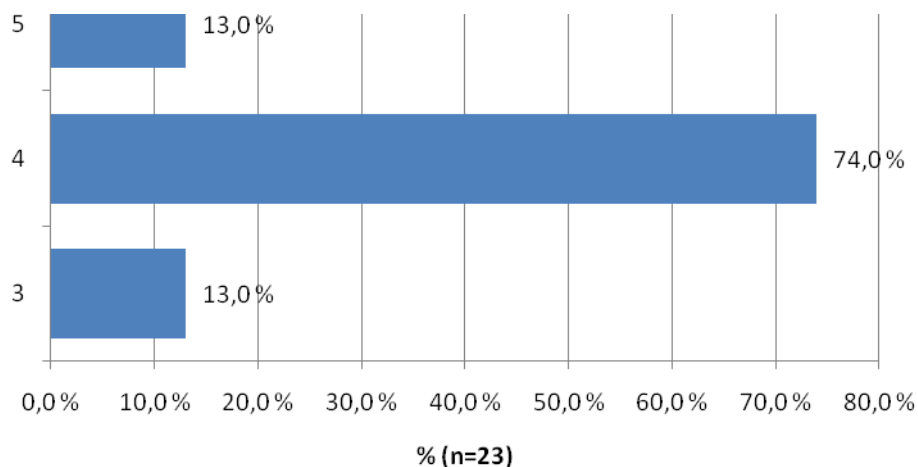
### 10.7 Turvallisuusohjeiden ja -määräysten oma hallinta

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää kuinka hyvin haastateltavat itse hallitsevat organisaation turvallisuudesta laaditut ohjeet ja määräykset.

Teeman kysymys oli: Miten arvioit oman tietämyksesi tasoa tutkimuskohteen turvallisuudesta annetuista ohjeista ja määräyksistä?

Haastatellut arvioivat hallitsevansa organisaation turvallisuudesta laaditut ohjeet ja määräykset hyvin kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 4,00. Arvioidessaan osaamistaan omaan toimialaansa liittyvien ohjeiden hallinnassa, monet arvioivat sen kiitettäväksi. Kaikille yhteisten turvallisuusohjeiden osalta useimmat katsoivat osaamisensa tason olevan hyvä.

Kaavio 7 havainnollistaa kaikkien arvosanojen prosentuaalista jakautumista, haastateltujen arvioitua turvallisuusohjeiden hallintaan liittyvän oman osaamisensa tasoa.



Kaavio 7: Turvallisuusohjeiden ja -määräysten oma hallinta

Haastatteluissa annetut arvosanat vaihtelivat välillä 3-5. Kiitettäväksi (5) osaamisensa katsoi kaksi organisaation esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä sekä yksi tuotantotehtävissä työskentelevä henkilö. Kaikkiaan seitsemäntoista haastateltua arvioi oman osaamisensa tasoksi hyvä (4), muun muassa kaikki yhteistyökumppaneiden esimiehet. Kaksi varikon esimiehistä ja yksi tuotantotehtävissä työskentelevä henkilö arvioivat hallitsevansa turvallisuus ohjeet ja määräykset tyydyttävästi (3).

Vertailuryhmästä tai tehtävästä riippumatta kaikki katsoivat hallitsevansa turvallisuudesta annetut ohjeet ja määräykset hyvin. Kaikissa kolmessa vertailuryhmässä arvosanojen keskiarvo oli 4,00. Turvallisuus ohjeiden omasta hallinnasta annettujen arvosanojen jakautumista ja niiden keskeisiä tunnuslukuja esitetään taulukossa 7.

**Taulukko 7: Arvosanat turvallisuusohjeiden ja -määräysten omasta hallinnasta**

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	0,52
Lukumäärä				%		Summa %
	3	3		13,0 %		13,0 %
	4	17		73,9 %		87,0 %
	5	3		13,0 %		100,0 %
Kaikki		23		100,0 %		

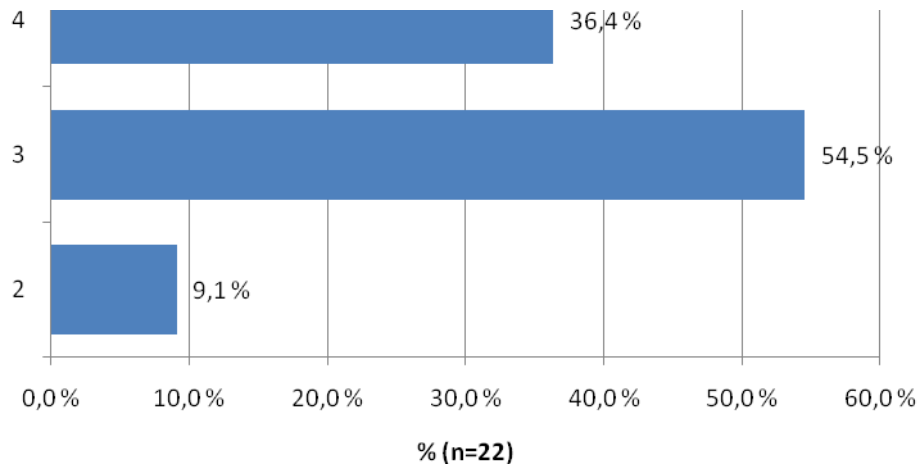
## 10.8 Turvallisuusviestinnän tehokkuus

Teeman tarkoituksena oli selvittää kuinka hyvin käytössä olevilla menetelmillä ja välineillä organisaatio onnistuu jalkauttamaan turvallisuustietoa.

Teeman kysymys oli: Miten arvioit tutkimuskohteen turvallisuuden johtamista viestinnän tehokkuuden näkökulmasta?

Haastatellut arvioivat turvallisuuden johtamisessa käytettävän viestinnän olevan tehokkuudeltaan tyydyttävää. Kaikkien haastattelussa annettujen vastausten keskiarvo tehokkuutta arvioitaessa oli 3,27. Tuotantotehtävissä työskentelevien arvosanojen keskiarvo oli 3,40 joka antaa lähes arvosanan hyvä. Sen sijaan yhteistyökumppaneiden esimiesten keskiarvo oli 2,75 toisin sanoen lähellä välttävää. Vastauksissa todettiin käytössä olevien viestintävälineiden olevan varsin tehokkaassa käytössä, mutta parempaa tehokkuutta tavoiteltaessa nykyiset välineet eivät riitä. Tällä viitattiin intranetin puutteisiin ja sen heikkoon käyttöasteeseen. Tämän lisäksi organisaatiolta todettiin puuttuvan kaikkia alueen toimijoita palveleva, nopeaan tiedonvälitykseen kykenevä sähköinen järjestelmä. Myös yhteistyökumppaneiden esimiesten vastauksissa, mainittiin puutteena yhteisen raportointi ja palautejärjestelmän puuttuminen.

Kaavio 8 havainnollistaa annettujen arvosanojen prosentuaalista jakautumista, haastateltujen arvioitua turvallisuusviestinnän tehokkuutta.



**Kaavio 8: Turvallisuusviestinnän tehokkuus**

Haastateltujen antamat arvosanat vaihtelivat 2-4 välillä. Viestinnän tehokkuuden arvioi hyväksi (4) kahdeksan haastateltua. Näistä kuusi oli organisaation esimiehiä ja kaksi tuotantotehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Tyydyttävästi (3) sen arvioi toteutuvan kaksitoista henkilöä, näistä kuusi oli organisaation esimiehiä. Tyydyttäväksi viestinnän tehokkuuden arvioi myös kolme henkilöä sekä yhteistyökumppaneiden esimiesten, että tuotantotehtävissä työskentelevien vertailuryhmästä. Välttäväksi (2) viestinnän tehokkuuden koki yksi organisaation- sekä yksi yhteistyökumppaneiden esimiehistä.

Organisaation esimiesten vastausten keskiarvo oli 3,38. Vastaavasti yhteistyökumppaneiden esimiesten keskiarvo oli 2,75. Tuotantotehtävissä toimivien arvosanojen keskiarvo oli 3,40. Taulukko 8 esittää turvallisuusviestinnän tehokkuudesta annettujen arvosanojen jakautumisen sekä arvosanojen keskeiset tunnusluvut.

**Taulukko 8: Arvosanat turvallisuusviestinnän tehokkuudesta**

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,27	0,63
Lukumäärä				%		Summa %
	2	2		9,1 %		9,1 %
	3	12		54,5 %		63,6 %
	4	8		36,4 %		100,0 %
Kaikki		22		100,0 %		

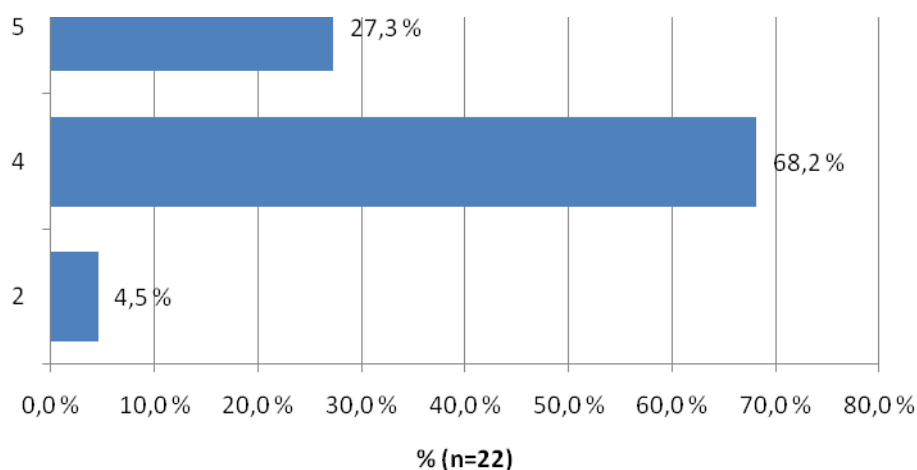
## 10.9 Turvallisuusviestinnän luotettavuus

Teeman tarkoituksena oli selvittää kuinka luotettavana turvallisuustiedon välittäjänä organisaatio koetaan sekä nauttivatko sen työntekijöille välittämät ohjeet ja määräykset sisältönsä osalta kaikkien toimijoiden luottamusta.

Teeman kysymys oli: Miten arvioit tutkimuskohteen turvallisuuden johtamista viestinnän luotettavuuden näkökulmasta?

Haastatellut arvioivat organisaation turvallisuusviestinnän luotettavuutta arvosanalla hyvä. Luotettavuudesta annettujen kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,18. Kaikki kolme vertailuryhmää luottavat organisaation kykyyn välittää ja jalkauttaa turvallisuustieto sitä tarvitseville. Turvallisuusohjeiden luotettavuutta heikentävinä seikkoina mainittiin kaksi tekijää. Ensinnäkin epävarmuus tiedon voimassaolosta ja toiseksi tiedon saatavuuteen liittyvät ongelmat. Esimiesten mukaan organisaation välittämien turvallisuusohjeiden tietosisältö nauttii korkeaa luottamusta. Kaikissa vertailuryhmissä lähtökohtana pidettiin sitä, että organisaation välittämä turvallisuustieto on faktaa. Tuotantotehtävissä toimivat totesivat, että ohjeiden päivitykset saattavat toisinaan laahata jäljessä, mutta hyvin harvoin on organisaatio jalkauttanut ohjeita, joita virheellisen sisällön vuoksi olisi jouduttu korjaamaan.

Kaavio 9 havainnollistaa annettujen arvosanojen prosentuaalista jakautumista, haastateltujen arvioitua turvallisuusviestinnän luotettavuutta.



Kaavio 9: Turvallisuusviestinnän luotettavuus

Haastateltujen antamat arvosanat vaihtelivat välillä 2-5. Viestinnän tehokkuuden arvioi kiitettäväksi (5) kuusi haastateltua. Heistä viisi työskentelee organisaation ja yksi yhteistyökumppaneiden esimiestehtävissä. Useimmin käytetty arvosana oli hyvä (4), joka annettiin yhteensä viisitoista kertaa. Arvosanan antoi kymmenen esimiestehtävissä sekä viisi tuotantotehtävissä työskentelevää henkilöä. Tyydyttäväksi (2) viestinnän luotettavuuden arvioi yksi organisaation esimiestehtävissä toimiva henkilö.

Organisaation esimiesten antamien arvosanojen keskiarvo oli 4,23. Lähes sama tulos 4,25 oli yhteistyökumppaneiden esimiesten arvosanojen keskiarvo. Tuotantotehtävissä toimivilta saatujen arvosanojen keskiarvo oli tasan 4,00. Taulukossa 9 havainnollistetaan turvallisuusviestinnän luotettavuudesta annettujen arvosanojen jakautumista sekä keskeisiä tunnuslukuja.

**Taulukko 9: Arvosanat turvallisuusviestinnän luotettavuudesta**

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
2,00	4,00	4,00	4,75	5,00	4,18	0,66
Lukumäärä				%	Summa %	
	2	1		4,5 %	4,5 %	
	4	15		68,2 %	72,7 %	
	5	6		27,3 %	100,0 %	
Kaikki		22		100,0 %		

#### 10.10 Sähköisten medioiden merkitys turvallisuusviestinnässä

Teeman tarkoituksena oli selvittää minkälaisena organisaation alueella työskentelevät näkevät sähköisten viestintävälineiden roolin ja merkityksen turvallisuusviestinnässä.

Teeman kysymys oli: Miten arvoit sähköisten medioiden merkitystä tutkimuskohteen sisäisessä viestinnässä, turvallisuuden johtamisen välineenä?

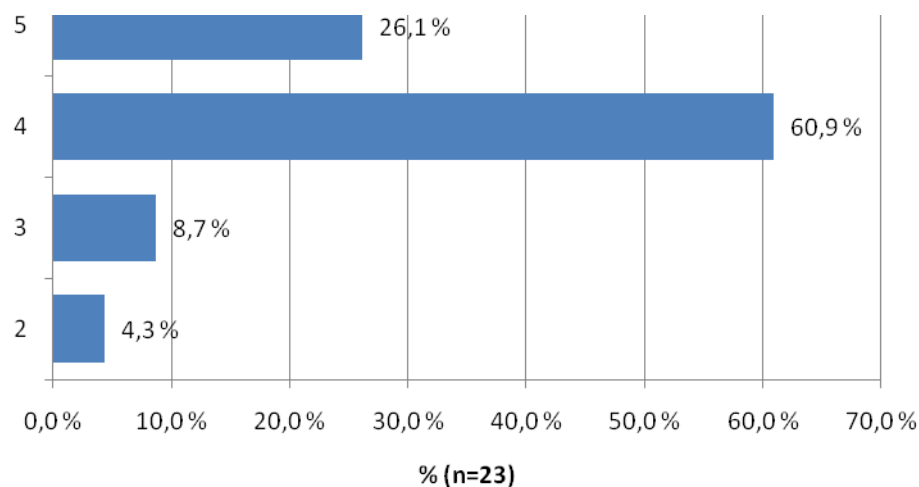
Arvioidessaan sähköisten medioiden merkitystä haastatellut muodostivat näkemyksensä organisaation sähköisestä viestinnästä sähköpostin ja intranetin perusteella ja antoivat sille arvosanan hyvä. Kaikkien haastatteluissa annettujen vastausten keskiarvo oli 4,09. Sähköinen viestintä koetaan merkittävänä tekijänä organisaation turvallisuutta johdettaessa, mutta nykyisellään sen ei koeta täyttävän niitä vaatimuksia, jotka käyttäjät sille asettavat. Haastateltujen mukaan sähköisten medioiden merkitys edellyttäisi niiden tehokkaampaa käyttöä ja parempaa käytettävyyttä. Edelleen haastateltavat totesivat, ettei sähköisellä viestinnällä voida, eikä haluta täydellisesti korvata henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvia viestintäkäytänteitä. Ne kuitenkin nähdään turvallisuustiedon saatavuuden ja dokumentoinnin varmistamisen kannalta lähes ainoana järkevänä vaihtoehtona. Organisaation



esimiehet mainitsevat sähköisiin viestintävälineisiin kohdistuvana vakavana puutteena sen, ettei niiden avulla nykyisellään kyetä tavoittamaan kaikkia alueella työskenteleviä henkilöitä.

Tärkeänä he näkevät nimenomaan sen, että tulevaisuudessa sähköisillä viestintävälineillä voitaisiin kommunikoida ja vaihtaa tietoa kaikkien organisaation alueella työskentelevien henkilöiden kanssa.

Kaavio 10 havainnollistaa kaikkien arvosanojen prosentuaalista jakautumista, haastateltujen arvioitua sähköisten medioiden merkitystä organisaation turvallisuusviestinnässä.



**Kaavio 10: Sähköisten medioiden merkitys turvallisuusviestinnässä**

Haastatteluissa annetut arvosanat vaihtelivat välillä 2-5. Kaikkiaan kuusi vastaajaa näki sähköisten medioiden merkityksen organisaation turvallisuusviestinnässä kiitettävänä (5). Sähköisten medioiden merkitys todettiin kiitettäväksi kolme kertaa organisaation esimiesten, kaksi kertaa yhteistyökumppaneiden esimiesten ja kerran tuotantotehtävissä työskentelevien henkilöiden antamissa arvosanoissa. Vastaavasti arvosana hyvä (4) annettiin yhteensä neljätoista kertaa. Näistä arvosanoista yhdeksän oli organisaation esimiesten antamia, kaksi yhteistyökumppaneiden esimiesten ja kolme tuotantotehtävissä työskentelevien henkilöiden antamia arvosanoja. Tyydyttäväksi (3) sähköisen viestinnän merkityksen koki kaksi organisaation esimiestä ja välttäväksi (2) yksi tuotantotehtävissä työskentelevä henkilö.

Organisaation esimiesten antamien arvosanojen keskiarvo oli 4,07, yhteistyökumppaneiden esimiesten 4,50 ja tuotantotehtävissä toimivien 3,80. Sähköisen medioiden merkityksestä annettujen arvosanojen jakautumista sekä keskeisiä tunnuslukuja havainnollistetaan taulukossa 10.

Taulukko 10: Arvosanat sähköisten medioiden merkityksestä turvallisuusviestinnässä

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
2,00	4,00	4,00	4,50	5,00	4,09	0,73
		Lukumäärä		%		Summa %
	2	1		4,3 %		4,3 %
	3	2		8,7 %		13,0 %
	4	14		60,9 %		73,9 %
	5	6		26,1 %		100,0 %
Kaikki		23		100,0 %		

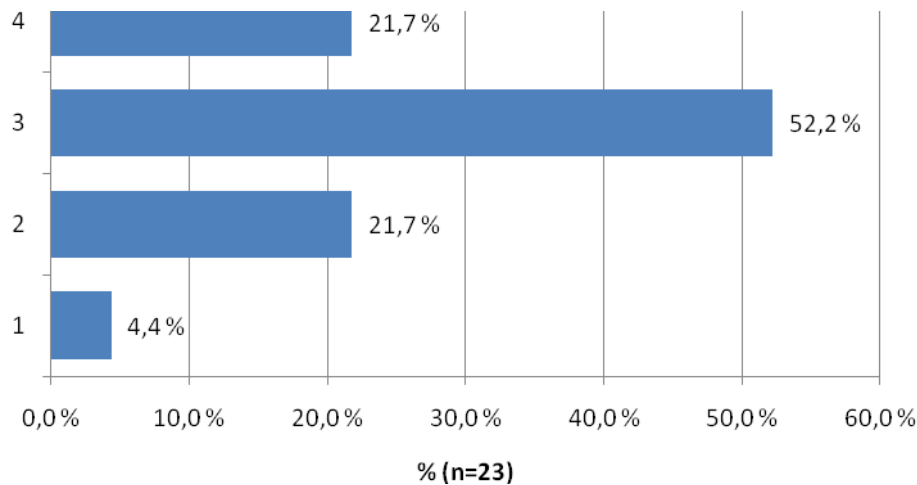
## 10.11 Sähköisten medioiden käyttöaste turvallisuusviestinnässä

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää kuinka tehokkaasti sähköisiä viestintävälineitä hyödynnetään organisaation turvallisuusviestinnässä.

Teeman kysymys oli: Miten arvioit sähköisten medioiden käyttöastetta tutkimuskohteen sisäisessä viestinnässä, turvallisuuden johtamisen välineenä?

Arvioitaessa sähköisten viestintävälineiden käyttöastetta organisaation turvallisuusviestinnässä, muodostui sille annettujen arvosanojen keskiarvon kautta arvosanaksi tyydyttävä (3). Kaikkien arvosanojen keskiarvo oli 2,91. Tuotantotehtävissä työskentelevien antamien arvosanojen perusteella käyttöasteen arvosana olisi välttävä (2). Käyttöasteesta annettua arvosanaa selkeimmin laskeneeksi seikaksi haastatellut perustelivat sitä, että merkittävä osa tuotantotehtävissä työskentelevistä henkilöistä ei käytä sähköisiä viestintävälineitä. Sähköisten viestintävälineiden käyttöasteesta annettua arvosanaa laskivat myös intranetin heikkona pidetty käytettävyys sekä kaikille alueen toimijoille yhteisen palaute ja raportointijärjestelmän puuttuminen. Kaikissa vertailuryhmissä osoitettiin kiinnostusta viestintäjärjestelmälle, jonka avulla voitaisiin välittää reaaliaikaista tietoa siitä, mitä alueella juuri sillä hetkellä tapahtuu.

Kaavio 11 havainnollistaa kaikkien arvosanojen prosentuaalista jakautumista, haastateltujen arvioitua sähköisten medioiden käyttöastetta organisaation turvallisuusviestinnässä.



**Kaavio 11: Sähköisten medioiden käyttöaste turvallisuusviestinnässä**

Annetut arvosanat vaihtelivat välillä 1-4. Arvosanan hyvä (4) sähköisten medioiden käyttöasteesta antoi viisi haastateltua. Heistä kolme työskenteli organisaation esimiestehtävissä, yksi yhteistyökumppaneiden esimiestehtävissä ja yksi tuotantotehtävissä. Arvosana tyydyttävä (3) annettiin yhteensä kaksitoista kertaa. Sen antoi kymmenen kertaa organisaation esimiehet ja kerran sekä yhteistyökumppaneiden esimiehet, että tuotantotehtävissä työskentelevät. Välttäväksi (2) sähköisten medioiden käyttöasteen arvioi viisi henkilöä. Heistä yksi työskenteli organisaation esimiestehtävissä sekä kaksi yhteistyökumppaneiden esimiestehtävissä ja kaksi tuotantotehtävissä. Heikoksi (1) sähköisten viestintävälineiden käyttöasteen arvioi yksi tuotantotehtävissä työskentelevä henkilö.

Organisaation esimiesten antamien arvosanojen keskiarvo oli 3,14, yhteistyökumppaneiden esimiesten 2,75 ja tuotantotehtävissä toimivien 2,40. Tuotantotehtävissä toimivien keskiarvolla sähköisten medioiden käyttöasteen arvosanaksi olisi siten saatu välttävä. Taulukossa 11 esitetään sähköisten medioiden käyttöasteesta annettujen arvosanojen jakautumista ja keskeisiä tunnuslukuja.

**Taulukko 11: Arvosanat sähköisten medioiden käyttöasteesta turvallisuusviestinnässä**

Pienin	Alaneljännes	Mediaani	Yläneljännes	Suurin	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	2,50	3,00	3,00	4,00	2,91	0,79
Lukumäärä				%	Summa %	
	1	1		4,3 %	4,3 %	
	2	5		21,7 %	26,1 %	
	3	12		52,2 %	78,3 %	
	4	5		21,7 %	100,0 %	
Kaikki		23		100,0 %		

## 11 Tutkimuksen tulos

Tässä luvussa esitetään tutkimuksella saatu tulos, joka on saavutettu havainnoinnin ja haastatteluiden avulla hankittujen tietojen ja tulosten sisällönanalyysissä. Tutkimuksen varsinaisena tavoitteena oli selvittää organisaation turvallisuuden johtamisessa käytetyn sisäisen viestinnän nykytilaa. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin osoittaa mitkä ovat organisaation turvallisuusviestinnän vahvoja osa-alueita ja mitkä puolestaan voisivat olla sen tulevia kehityskohteita.

### Sisäisen viestinnän merkitys

Tutkimustulos osoitti sisäistä viestintää pidettävän tärkeimpänä osatekijänä organisaation turvallisuuden johtamisen onnistumisen kannalta. Tutkimustulos osoitti myös sisäisen viestinnän ratkaisevan merkityksen turvallisuustiedon jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttavana osatekijänä.

### Haastattelujen ensimmäinen osa

Haastattelun ensimmäisen osan tulokset osoittavat, että organisaation turvallisuuden johtamisessa käytetty sisäinen viestintä perustuu toimintoihin, joiden ydintä ovat perinteiset henkilökohtaisen vuorovaikutuksen keinoihin tukeutuvat viestintä- ja johtamiskäytänteet. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvia käytänteitä pidettiin jokaisessa vertailuryhmässä tärkeimpinä organisaation turvallisuusviestinnän keinoina. Palaverikäytänteet, henkilökohtainen työnohjaus ja kouluttaminen olivat keinoja, jotka tutkimustulokset osoittavat tehokkaiksi keinoiksi jalkauttaa turvallisuustietoa. Vähintään yhtä tärkeäksi koettiin se, että mainitut keinot osaltaan myös varmistavat turvallisuustiedon saatavuutta.

Tutkimuksen aikana haastateltuihin liittyvänä taustatietona kävi myös selville, että turvallisuustiedon saatavuudella oli suora yhteys haastateltujen työsuhteen keston. Useita vuosia organisaatiossa työskennelleillä henkilöillä, ei heidän tehtävästään tai asemastaan riippumatta ollut turvallisuustiedon saatavuuteen liittyviä merkittäviä ongelmia. Sähköisten viestintävälineiden käytöstä tai käyttämättömyydestä huolimatta he kykenevät ratkaisemaan omien henkilöverkostojensa avulla turvallisuustiedon saatavuudessa ajoittain esiintyvät ongelmat. Myös tässä oli kysymys sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvista keinoista.

Tämä merkitsee sitä, että vaikka haastattelujen tulokset osoittavat intranetin olevan tärkein turvallisuustiedon lähde, ei suurin osa organisaatiossa työskentelevistä käytä, tai edes tarvitse sitä turvallisuuteen liittyvän tiedontarpeensa tyydyttämiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tuotantoyksiköissä merkittävinä turvallisuustiedonlähteitä toimivat myös organisaation laatimista kirjallisista turvallisuusohjeista ja -määräyksistä ylläpidetyt kokoelmat. Ne ovat perinteisiä kirjahyllyihin kansioituja ohjeita ja määräyksiä, joita monet

organisaatiossa työskentelevät pitävät turvallisuuteen liittyen riittävinä tietolähteinä. Monet organisaation esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt ylläpitävät mainituista tiedoista myös henkilökohtaisia kokoelmia sekä kirjallisessa että sähköisessä muodossa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatio kykenee sähköisten viestintävälineiden heikosta käyttöasteesta huolimatta vähintään tyydyttävällä tavalla välittämään turvallisuustietoa kentälle. Mahdolliseksi tämän tekee hyvin toimiva ja aktiivinen työnjohto. Turvallisuuden johtamisen kannalta tämä on hyvä asia, mutta asian kääntöpuolena voidaan todeta, että hyvin toimiva työnjohto samalla myös poistaa tuotantotehtävissä työskentelevien tarpeen sähköisten viestintävälineiden oma-aloitteiseen käyttämiseen.

Toisaalta tutkimustulokset osoittavat myös sen, että organisaation turvallisuusviestinnän ja siinä käytettävien sähköisten menetelmien kehittäminen kiinnostaa henkilöstöä. Vaikka tuotantotehtävissä työskentelevät käyttävät mieluiten henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvia viestinnän keinoja, välittyi heidänkin vastauksistaan kiinnostus sähköisten viestintävälineiden, kuten sähköpostin ja intranetin tehokkaampaan käyttöön tulevaisuudessa. Huolimatta siitä, että tuntematon määrä työntekijöitä kokee sähköiset viestintävälineet lähinnä työn tekemistä häiritsevänä haittana. Osoittavat tutkimustulokset heistä useimpien kuitenkin kokevan niiden avulla saavutettavat hyödyt haittoja suurempana. Tätä osoittaa muun muassa kaikkien vertailuryhmien kaipaama sähköinen tiedonvälitysjärjestelmä, jonka tarpeellisuus kävi ilmi sekä havainnoinnin, että haastattelujen avulla saaduista tuloksista.

### **Haastattelujen toinen osa**

Haastattelun toisessa osassa sisäisen viestinnän merkitys turvallisuuden johtamisen välineenä saavutti haastattelujen korkeimman pistemäärän ja se tuotti sille arvosanan hyvä. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvan viestinnän todettiin olevan merkitykseltään tärkein keino, jolla turvallisuus tuodaan teoriasta käytäntöön. Tuloksen perusteella tehokas sisäinen viestintä tunnustetaan kaikissa vertailuryhmissä turvallisuustiedon jalkauttamisen kannalta tehokkaimmaksi keinoksi. Tätä osoittivat havainnoinnin ja haastattelujen ensimmäinen osan tulokset, joiden mukaan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat viestintäkäytännöt tuottavat parhaan tuloksen turvallisuustietoa kentälle jalkautettaessa. Tämä tulos oli yhteneväinen kaikissa vertailuryhmissä.

Toiseksi korkeimmalle sijalle nousi viestinnän luotettavuudesta saatu tulos. Tämän tuloksen osalta erot vertailuryhmien kesken olivat hyvin pieniä. Tulokset osoittavat, että vertailuryhmät uskovat organisaation kykyyn välittää tietoa ja sen välittämää tietoa pidetään sisällöltään erittäin luotettavana. Myös sähköisen viestinnän merkitykselle annettujen arvosanojen tulos oli hyvä, mikä korostui molempien esimiesryhmien haastattelutuloksissa. Se osoitti, että sähköistenviestintävälineiden paikoin heikosta käyttöasteesta huolimatta, niiden merkitystä organisaation turvallisuuden johtamisessa käytettävänä välineenä pidettiin

tärkeänä. Sama lopputulos, tosin hiukan matalammalla keskiarvolla oli havaittavissa myös tuotantotehtävissä työskentelevien vertailuryhmässä.

Tarkasteltaessa turvallisuudesta annettujen ohjeiden yleistä ja omaa hallintaa, oli ohjeiden yleisestä hallinnasta annettujen arvosanojen tulos tyydyttävä. Haastateltavat katsoivat itse hallitsevansa ohjeet astetta paremmin arvosanan ollessa hyvä. Yhteistyökumppaneiden esimiesten haastattelutuloksessa myös turvallisuusohjeiden yleinen hallinta saavutti arvosanan hyvä. Ero muihin vertailuryhmiin oli tosin varsin pieni. Tulokset osoittavat yleisen turvallisuuskoulutuksen kantavan hedelmää, tosin sanoen organisaatio on onnistunut turvallisuustiedon jalkauttamisessa. Turvallisuusohjeiden käytettävyys sai oman organisaation esimiesten sekä tuotantotehtävissä työskentelevien vertailuryhmiltä tulokseksi arvosanan hyvä. Sen sijaan yhteistyökumppaneiden esimiehet katsoivat sen olevan tyydyttävä. Sama toistui turvallisuusohjeiden saatavuutta arvioineen kysymyksen tuloksessa.

Turvallisuusohjeiden saatavuutta osoittavissa tuloksissa esimiesryhmien väliset erot olivat suuremmat kuin tuloksissa turvallisuusohjeiden käytettävyydestä. Yhteistyökumppaneiden esimiesten haastattelutuloksen perusteella, he kokevat turvallisuustiedon saatavuuden selvästi heikommaksi, kuin organisaation esimiehet. Haastatteluissa he kertoivat tämä johtuvan siitä, että organisaation ulkopuolisina he eivät kuulu tiedonsaatavuudesta hyötyvään sisäpiiriin. Turvallisuusviestinnän tehokkuus arvostettiin kaikissa vertailuryhmissä tyydyttäväksi. Myös tässä tapauksessa yhteistyökumppaneiden esimiesten tulos oli muita vertailuryhmiä matalampi. Perusteluissaan he mainitsivat asiaan vaikuttavana seikkana myös yhteisen tiedonvälitysjärjestelmän puuttumisen.

Haastattelutuloksissa kaikkein heikoimmin menestyivät tietojenvaihto organisaation sisällä, tietojenvaihto organisaation ja muiden toimijoiden välillä sekä sähköisten medioiden käyttöaste turvallisuusviestinnässä. Haastattelutulos mainittujen kolmen kohdan osalta oli arvosanana tyydyttävä. Sähköisten medioiden käyttöasteesta annettua arvosanaa laski erityisesti se, että merkittävä osa organisaation työntekijöistä ei käytä niitä lainkaan. Tämän lisäksi tulokseen vaikuttaneina puutteina mainittiin intranetin heikkona pidetty käytettävyys sekä yhteisen tiedonvälitysjärjestelmän puuttuminen.

Haastatteluissa heikoimman tuloksen sai tietojenvaihto organisaation ja muiden toimijoiden välillä. Heikoimmaksi sen katsoivat organisaation esimiehet, tosin ero yhteistyökumppaneiden esimiesten ja tuotantotehtävissä työskentelevien vertailuryhmään ei ollut suuri. Organisaation esimiesten sekä tuotantotehtävissä työskentelevien tulokset osoittivat keskeisinä turvallisuusviestintää heikentävinä tekijöinä yhteistyökumppaneiden henkilöstön suuren vaihtuvuuden sekä heidän henkilöstönsä kielitaidossa ajoittain ilmenevät puutteet. Kuten aikaisemmissa vastauksissa, yhteistyökumppaneiden esimiehet totesivat olevansa tietojenvaihdossa ulkokehällä ja ettei organisaation alueella toimivilla ole käytössä yhteistä tiedonvälitysjärjestelmää.

Koska vertailuryhmät eivät ole niiden kokoerot ja edustavuus huomioiden keskenään vertailukelpoisia, edellä suoritettu tulosten keskinäinen vertaaminen on tarkoitettu vain suuntaa antavaksi, eikä sillä ole ollut vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimuksen tulos on muodostettu analysoimalla haastattelujen ja havainnoinnin tuottamia tuloksia yhtenä kokonaisuutena vertailuryhmien tuloksia painottamatta.

### **Tutkimuksen tulos**

Tutkimuksen tuloksena todetaan organisaation onnistuvan turvallisuusviestinnässään tyydyttävästi. Tuloksen mukaan organisaation turvallisuusviestinnän vahvoja osa-alueita ovat henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat johtamis- ja viestintäkäytännöt, joita ovat säännöllisesti toteutetut tuotantopalaverit, henkilökohtainen työnohjaus ja koulutustilaisuudet. Turvallisuusviestinnän toteuttajana ratkaisevassa asemassa on organisaation työnjohto, jonka rooli edellä mainittujen osa-alueiden toimeenpanijana sekä turvallisuustiedon jalkauttajana on tärkeä. Organisaation työnjohto on siten yksi sen turvallisuusviestinnän merkittävimpiä vahvuuksia. Organisaation turvallisuusviestintään lukeutuvien vahvuuksien joukkoon kuuluu myös sen kyky tuottaa turvallisuusohjeita ja määräyksiä, jotka sisältönsä puolesta nauttivat henkilöstön varauksetonta luottamusta.

Tutkimustuloksen mukaan tärkeimpiä turvallisuusviestinnän kehittämiskohteita ovat oman organisaation sisäisen- sekä sen ja muiden alueen toimijoiden välillä tapahtuvan viestinnän ja siinä käytettävien menetelmien kehittäminen. Keskeisessä roolissa viestinnän kehittämisessä ovat toimet, joilla voidaan tehostaa turvallisuustiedon jakelua ja saatavuutta.

Turvallisuustiedon jakelua ja saatavuutta kehitettäessä paras lopputulos voidaan saavuttaa sähköisten viestintävälineiden parempaan käytettävyyteen ja sitä kautta korkeampaan käyttöasteeseen pyrkivillä suunnitelmallisilla toimenpiteillä.

## **12 Työn arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuskohteena organisaation sisäinen viestintä ja sen tarkastelu turvallisuuden johtamisen näkökulmasta oli haastava ja mielenkiintoinen. Haastavaksi sen teki se, että tutkimuksessa piti selvittää kahden eri tekijän, sisäisen viestinnän ja turvallisuusjohtamisen keskinäistä suhdetta, peilaten samalla niiden suhdetta eri toimintoihin ja toimijoihin.

Tutkimukselle asetettiin tavoitteeksi mahdollisimman pätevä ja luotettava tutkimustulos. Tutkimusmenetelmänä käytetyn tapaustutkimuksen avulla se myös onnistui. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytetyt teemahaastattelu ja havainnointi olivat myös oikeaan osunut valinta. Tapaustutkimuksen avulla kyettiin tyydyttävästi selvittämään miten organisaation sisäisen viestintä linkittyy osaksi sen turvallisuuden johtamista sekä miten organisaatio turvallisuusviestinnässään onnistuu. Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus

vastasi siten hyvin tutkimuskohdetta jota sillä haluttiin tutkia. Mainituilla perusteilla tutkimuksen validiteettia, toisin sanoen pätevyyttä voidaan pitää tyydyttävänä.

Vastaavasti tutkimustuloksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan hankkimalla organisaatiosta sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusaineistoa. Luotettavuuden varmistaminen oli perusteena myös yhdistettäessä tutkimustiedon analysoinnissa laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Koska tutkimuksen otannan edustavuus oli hyvä, voidaan kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tietoja ja analyysimenetelmiä yhdistelemällä saadun tuloksen reliabiliteettia myös pitää tyydyttävänä. Tutkimustuloksen luotettavuutta voitiin myös testata vertaamalla haastattelutuloksia havainnoinnin avulla saatuihin tuloksiin. Näiden kahden tiedonkeruumenetelmän tuloksissa ei ollut havaittavissa merkittäviä ristiriitaisuuksia. Pääsääntöisesti havainnoinnin avulla saadut tulokset vastasivat teemahaastattelussa saatuja tuloksia ja vahvistivat siten merkittävästi koko tutkimustuloksen luotettavuutta. Kokonaisuutena arvioiden tutkimuksen toteutus sen eri vaiheissa onnistui tyydyttävästi.

Tutkimusaineiston analysoinnissa saatujen tulosten osalta ongelmallista oli vertailuryhmien tulosten esittäminen. Koska vertailuryhmien välisiä eroja ei visualisoitu, on niiden tekstimuotoon purettujen tulosten yhteenvedot vaikeasti luettavia ja joissain tapauksissa jopa epäselviä. Toteutettu tulosten analysointi ja esitystapa katsottiin kuitenkin riittäväksi. Tätä voidaan perustella sillä, että haastattelutulosten keskinäinen vertailu ei kuulunut määritellyn tutkimusongelman piiriin, eivätkä ne eriarvoisten otantojensa vuoksi olisi olleet vertailukelpoisia. Tämän vuoksi tutkimusongelmaa keskityttiin selvittämään ennalta määritellyn suunnitelman mukaisesti, tarkastellen viestintää turvallisuuden johtamisen näkökulmasta, tuloksia kokonaisuutena arvioimalla.

#### **Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Eri toimijoiden välisiä mielipide-eroja voitaisiin selvittää erillisellä, kaikille organisaation alueella työskenteleville henkilöille suunnatulla kyselytutkimuksella. Mainitussa tapauksessa kaikki tuotantoyksiköt sekä yhteistyökumppanit olisi syytä luokitella omiksi ryhmikseen. Käsittelyn helpottamiseksi ja riittävän vastausmäärän saavuttamiseksi tutkimus pitäisi toteuttaa postilokeroihin jaettua strukturoitua kyselylomaketta käyttäen. Kyselylomakkeella toteutettava tutkimus lienee tuotantotehtävissä toimivien tavoittamisen kannalta välttämätöntä. Mainitulla jatkotutkimuksella olisi mahdollista tarkentaa tässä tutkimuksessa esiin nousseita turvallisuusviestintään kohdistuvia kehittämistarpeita. Sen avulla olisi mahdollista selvittää muun muassa sitä, kuinka suuri osa koko henkilöstöstä olisi valmis aktiivisempaan sähköisten viestintävälineiden käyttöön sekä minkälaisia odotuksia työntekijät tässä asiassa organisaatioon kohdistavat. Tärkeää olisi selvittää tarkemmin myös niitä keinoja, joilla yhteistyökumppaneiden kanssa käytävää turvallisuusviestintää pystyttäisiin tehostamaan.



### 13 Toimenpiteet viestinnän kehittämiseksi

Lähes kaikki tämän tutkimuksen perusteella annetut toimenpide-esitykset liittyvät organisaation sähköisesti toteutettuun turvallisuusviestintään ja siinä käytettyihin välineisiin. Organisaation sähköisen viestinnän käyttöaste sai tutkimuksessa tuloksekseen yhden heikoimmista arvosanoista. Tästä syystä ensisijaisesti sähköiseen viestintään suunnattuja kehittämistoimenpiteitä voidaan pitää perusteltuina. Sähköisesti toteutettu viestintä oli myös osa-alue, jonka kehittämisen kaikki vertailuryhmät näkivät tarpeelliseksi.

Sähköisen viestinnän kehittäminen siihen liittyvien välineiden käyttöä tehostamalla on useasti helpoin, nopein ja mahdollisesti myös taloudellisin keino tehostaa organisaation sisäistä viestintää. Tämä johtuu siitä, että suurin osa toimenpide-esityksessä mainituista edellytyksistä, laitteista ja järjestelmistä on organisaatiolla jo ennestään olemassa. Esimerkkinä voidaan mainita organisaation käyttämä intranet ja siihen liittyvät SharePoint-ratkaisut. Luettelo toimenpide-esityksistä löytyy tutkimuksen jäljessä olevasta liitteestä 2.

## Lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2006. Communicare!, Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri, Teoria ja arviointi. (pdf-dokumentti). Helsinki: VTT. Viitattu 30.10.2009. Saatavilla [www.muodossa:www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P700.pdf](http://www.muodossa:www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P700.pdf)

Schein, E. 1999. Yrityskulttuuri -selviytymisopas, Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnänopas. Helsinki: Hakapaino.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. Valtion säädöstietopankki. Edita Publishing Oy. ([www.tietokanta](http://www.tietokanta)). Viitattu 26.10.2009. <<http://www.finlex.fi>>

Wiio, O. 1974. Ymmärretäänkö sanomaasi?. 6. painos. Helsinki: Weilin & Göös.

Wiio, O. 1998. Johdatus viestintään. 6.-8. painos. Porvoo: WSOY.

Åberg, L. 1996. Viestintä-tuloksentehtävä. Jyväskylä: Tietopaketti Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

## Julkaisemattomat lähteet

Inspecta Oy. 26.5.2009-3.6.2009. Arviointiraportti. Seran0480. 3521-03, Laatu, SFS-EN ISO 9001:2000.

## Kuvat:

Kuva 1: Viestinnän rakenteet (Kortetjärvi-Nurmi ym. tekstistä mukailtu 2008, 9) .....	7
---	---

## Kaaviot:

Kaavio 1: Viestinnän merkitys organisaation turvallisuutta johdettaessa .....	33
Kaavio 2: Tietojenvaihto organisaation sisällä .....	35
Kaavio 3: Tietojenvaihto organisaation ja muiden toimijoiden välillä .....	37
Kaavio 4: Organisaation turvallisuusohjeiden käytettävyys .....	39
Kaavio 5: Organisaation turvallisuusohjeiden saatavuus .....	40
Kaavio 6: Turvallisuusohjeiden ja -määräysten yleinen hallinta .....	42
Kaavio 7: Turvallisuusohjeiden ja -määräysten oma hallinta .....	43
Kaavio 8: Turvallisuusviestinnän tehokkuus .....	45
Kaavio 9: Turvallisuusviestinnän luotettavuus .....	46
Kaavio 10: Sähköisten medioiden merkitys turvallisuusviestinnässä .....	48
Kaavio 11: Sähköisten medioiden käyttöaste turvallisuusviestinnässä .....	50

## Taulukot:

Taulukko 1: Arvosanat viestinnän merkityksestä turvallisuutta johdettaessa .....	34
Taulukko 2: Arvosanat tietojenvaihdosta organisaation sisällä .....	35
Taulukko 3: Arvosanat tietojenvaihdosta organisaation ja muiden toimijoiden välillä .....	38
Taulukko 4: Arvosanat organisaation turvallisuusohjeiden käytettävyydestä .....	39
Taulukko 5: Arvosanat turvallisuusohjeiden saatavuudesta .....	41
Taulukko 6: Arvosanat turvallisuusohjeiden ja -määräysten yleisestä hallinnasta .....	43
Taulukko 7: Arvosanat turvallisuusohjeiden ja -määräysten omasta hallinnasta .....	44
Taulukko 8: Arvosanat turvallisuusviestinnän tehokkuudesta .....	45
Taulukko 9: Arvosanat turvallisuusviestinnän luotettavuudesta .....	47
Taulukko 10: Arvosanat sähköisten medioiden merkityksestä turvallisuusviestinnässä .....	49
Taulukko 11: Arvosanat sähköisten medioiden käyttöasteesta turvallisuusviestinnässä .....	50

## HAASTATTELULOMAKE

### Haastattelun 1. osa

Avoimet haastattelukysymykset:

Kysymysten avulla on tarkoitus selvittää miten turvallisuuden johtamiseen liittyvä viestintä on tutkimuskohteessa toteutettu. Samalla on tarkoitus tutkia sitä, miten hyvin turvallisuusviestinnässä on onnistuttu, mitkä ovat viestinnän vahvoja osa-alueita ja mitkä alueet voisivat olla tulevaisuuden kehittämiskohteita.

1. Miten ja mistä lähteistä itse etsit työssä tarvitsemaasi turvallisuustietoa?
2. Miten viestit alaistesi ja/tai yhteistyötahojesi kanssa tutkimuskohteen turvallisuusasioista?
3. Mikä mielestäsi olisi tutkimuskohteen sisäiseen turvallisuuteen liittyvän viestinnän tehokkain jakelukanava?
4. Mikä mielestäsi olisi tietojenhallinnan, saatavuuden ja käytettävyyden kannalta turvallisuusohjeiden ja -määräysten tarkoituksenmukaisin dokumentointitapa?
5. Onko tutkimuskohteen turvallisuusviestinnässä mielestäsi puutteita ja jos on, mistä ne mielestäsi johtuvat?

## HAASTATTELULOMAKE

Haastattelun 2. osa,

Vastaa kysymyksiin valitsemalla se numero, joka parhaiten vastaa näkemystäsi asiassa asteikolla 1-5. Valitse ainoastaan yksi numero kysymystä kohden.

Numeroiden merkitys on seuraava:

(1 = heikko, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen)

Vastausta voit halutessasi täydentää myös sanallisesti.

1. Mikä mielestäsi on viestinnän merkitys tutkimuskohteen turvallisuutta johdettaessa?

(X)

2. Miten arvioit turvallisuuden johtamiseen liittyvän tietojenvaihdon tutkimuskohteen oman organisaation sisällä toteutuvan?

(X)

3. Miten arvioit turvallisuuden johtamiseen liittyvän tietojenvaihdon tutkimuskohteen oman organisaation ja muiden alueella toimivien organisaatioiden välillä toteutuvan?

(X)

4. Miten arvioit tutkimuskohteen sisäisestä turvallisuudesta annettujen ohjeiden ja määräysten vastaavan sen toiminnallisia tarpeita?

(X)

5. Miten arvioit tutkimuskohteen sisäisestä turvallisuudesta laadittujen ohjeiden ja määräysten saatavuutta?

(X)

HAASTATTELULOMAKE

Haastattelun 2. osa

6. Miten arvioit tutkimuskohteen sisäisestä turvallisuudesta annettujen ohjeiden ja määräysten yleistä tuntemusta?

(X)

7. Miten arvioit oman tietämyksesi tasoa tutkimuskohteen turvallisuudesta annetuista ohjeista ja määräyksistä?

(X)

8. Miten arvioit tutkimuskohteen turvallisuuden johtamista viestinnän tehokkuuden näkökulmasta?

(X)

9. Miten arvioit tutkimuskohteen turvallisuuden johtamista viestinnän luotettavuuden näkökulmasta?

(X)

10. Miten arvoit sähköisten medioiden merkitystä tutkimuskohteen sisäisessä viestinnässä, turvallisuuden johtamisen välineenä?

(X)

11. Miten arvioit sähköisten medioiden käyttöastetta tutkimuskohteen sisäisessä viestinnässä, turvallisuuden johtamisen välineenä?

(X)

## WIION LAIT

Professori Osmo A. Wiio (1998, 224) kirjoitti vuonna 1977 seuraavat viestintään liittyvät lakinsa:

### 1. LAKI

Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.

1.1 Jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu.

1.2 Jos viestintä ei voi epäonnistua, niin se kuitenkin tavallisimmin epäonnistuu.

1.3 Jos viestintä näyttää onnistuvan toivotulla tavalla, niin kyseessä on väärinkäsitys.

1.4 Jos itse olet sanomaasi tyytyväinen, niin viestintä varmasti epäonnistuu.

### 2. LAKI

Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.

### 3. LAKI

On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut.

### 4. LAKI

Mitä enemmän viestitään, sitä huonommin viestintä onnistuu.

4.1 Mitä enemmän viestitään, sitä nopeammin väärinkäsitykset lisääntyvät.

### 5. LAKI

Joukkoviestinnässä ei ole tärkeää se, miten asiat ovat, vaan miten asiat näyttävät olevan.

### 6. LAKI

Uutisen tärkeys on kääntäen verrannollinen etäisyyden neliöön.

### 7. LAKI

Mitä tärkeämmästä tilanteesta on kysymys, sitä todennäköisemmin unohdat olennaisen asian, jonka muistit hetki sitten.

## TOIMENPIDE-ESITYKSET

Seuraavassa on listattuna joitakin tutkimuksen aikana ilmenneitä keinoja organisaation turvallisuuden johtamisessa käytettävän viestinnän kehittämiseksi:

1. Määritetään organisaation sisäiselle viestinnälle tavoitteet ja käynnistetään tavoitteisiin perustuva sisäisenviestinnän jatkuva suunnitteluprosessi, jossa huomioidaan organisaation strategiset, taktiset ja operatiiviset tarpeet.
2. Sovitaan tuotantoyksiköiden esimiesten kanssa palautemenettelystä, jonka avulla valvotaan organisaation toiminnoille asetettujen tavoitteiden toteutumista.
3. Varataan organisaation intranetistä tila yleiselle keskustelulle ja palautteelle.
4. Kartoitetaan sähköisten viestintävälineiden toimintaedellytykset sekä niiden käyttöön liittyvä koulutustarve.
5. Vakiodaan intranetin kotisivurakenne siten, että jokaisella tuotantoyksiköllä on perusnäkömältään identtiset kotisivut.
6. Julkaistaan vaaratilanneilmoitukset ja niiden johdosta tehdyt korjaustoimenpiteet intranetissä tai muulla tiedotteella kaikille organisaation sisäisen viestinnän piiriin kuuluville.
7. Esimiehet avaavat työhön liittyvät sähköiset kalenteritietonsa intranetissä muiden organisaation henkilöstöön kuuluvien nähtäväksi.
8. Lisätään intranetiin organisaatiolle ja erikseen sen jokaiselle tuotantoyksikölle palauteosio ja kalenterimuodossa oleva tapahtumapäiväkirja.
9. Lisätään intranetiin erillinen projektinhallintaosio, josta tehtävien valmiusaste on reaaliaikaisesti nähtävissä.
10. Lisätään intranetiin keskitetty turvallisuudesta annetut ohjeet ja määräykset sisältävä tietopankki ja nimetään sille pääkäyttäjä sekä ylläpitäjät.
11. Otetaan keskitetysti käyttöön intranetin ominaisuuksiin sisältyvä Office-Communicator, jonka avulla voidaan lähettää pikaviestejä ja tiedostoja, sekä havaita lähiverkossa online-tilassa olevat käyttäjät.



12. Poistetaan kaikki intranetin käyttöä tarpeettomasti rajoittavat tekijät ja avataan sen eri osat kaikille organisaatio työntekijöille tietoturvallisuuden ja salassapidon määrittämässä rajoissa.
13. Järjestetään intranetin rajoitettu käyttöoikeus myös kaikille organisaation alueella työskenteleville yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille.
14. Nimetään tuotantoyksikkökohtaisesti intranetin ylläpidosta sekä syötettävästä tiedosta vastuulliset henkilöt ja heille sijaiset.
15. Toteutetaan tuotantotiloihin reaaliaikaisesti tietoa välittävä Info-TV järjestelmä, ja määritellään sille yksiköittäin ylläpitäjät.
16. Julkaistaan intranetissä tai muissa sisäisissä tiedotteissa tilastot organisaation työtapaturmista sekä reaaliaikainen luku josta käy ilmi tuotantoyksiköiden tapaturmattomien päivien määrä. Tapaturmattomuutta voidaan tavoitella tuotantoyksiköiden välisellä kilpailulla.
17. Määritellään kaikille organisaation työntekijöille henkilökohtainen sähköpostiosoite sekä käyttäjätunnus intranetiin ja motivoidaan työntekijöitä niiden käyttöön sopivilla kannusteilla.
18. Kiinnitetään rekrytoinnissa huomiota uusien työntekijöiden valmiuksiin sähköisten viestintävälineiden käytössä ja opetetaan heidät käyttämään niitä organisaation sisäisessä viestinnässä.
19. Sovitaan esimiesten ja työnjohtajien kesken yhteisistä organisaation sisäiseen viestintään liittyvistä järjestelyistä ja luodaan niiden toteuttamisessa tarvittavat edellytykset.
20. Sähköisten viestintävälineiden lisäksi pidetään yllä ja kehitetään organisaation henkilöstön arvostamia sosiaalisia vuorovaikutukseen perustuvia johtamisen ja viestinnän käytänteitä.